

[B]³

Investimos em Diversidade, Equidade e Inclusão

Guia de boas práticas

Realização:



INSTITUTO
**LOCO
MOTIVA**

[B]³

[B]³

BRASIL
BOLSA
BALCÃO

BRASIL
BOLSA
BALCÃO

Investimos em DE&I

Guia de Boas Práticas

REALIZAÇÃO

B3 - Brasil, Bolsa, Balcão
iO Diversidade
Instituto Locomotiva

CRÉDITOS DA EDIÇÃO

Coordenação Geral

Ana Buchaim
Alexandre Kiyohara
Alexandre Nobeschi
Barbara Savoi Diniz
Diógenes Campanha
Fernanda Cornetta Campos
Fernando De Andrade Mota
Jessica Rosani Andres
Leandra de Souza Peres
Leonardo Resende
Luiza Sperandeo Bérghamo
Manuela Alves
Rachel Rua
Raphael Giovanini
Raphael Straub
Renata Caffaro
Renato Meirelles

Coordenação Técnica

Paola Coelho
Rachel Rua

Coordenação de Pesquisa

Bianca Fernandes Fasano
Carolina Tonussi Silva
Ester Veloso
João Paulo de Resende Cunha
Maíra Saruê Machado

Projeto Gráfico e Diagramação

Mútua Criativa

Sumário

Um Guia para ajudar a construir sua estratégia de DE&I

Diversidade, Equidade e Inclusão: A hora é agora

O que é DE&I?

Diversidade

Equidade

Inclusão

Como trabalhar DE&I pode transformar sua empresa?

Por que adotar práticas de DE&I?

Dimensões da Diversidade: Os marcadores sociais da diferença

Raça e Etnia

Racismo recreativo
Racismo institucional
Racismo estrutural

Gênero, Identidade de Gênero e Orientação Afetivo-sexual

Sexo, gênero e identidade de gênero
Orientação afetiva e/ou sexual

Pessoas com deficiência

Tipos de deficiência
Capacitismo

Geração ou faixa etária
Tipos de gerações

Interseccionalidade

Como fazer na prática

Construção de Consensos

Conhecendo sua realidade interna

Traçando metas e planos de ação
Implementando ações transversais e integradas

A jornada do colaborador

Atração
Seleção
Desenvolvimento e carreira
Retenção de talentos

Mudança de Mentalidade

Organização da estrutura da empresa e sua liderança
Disseminação de conhecimento de forma transversal
Fomento de ações e políticas de DE&I para a cadeia produtiva

Marca e Produto

Governança, compliance e código de conduta
Relações institucionais, comunicação e gestão de crise

O Futuro das Pautas de DE&I

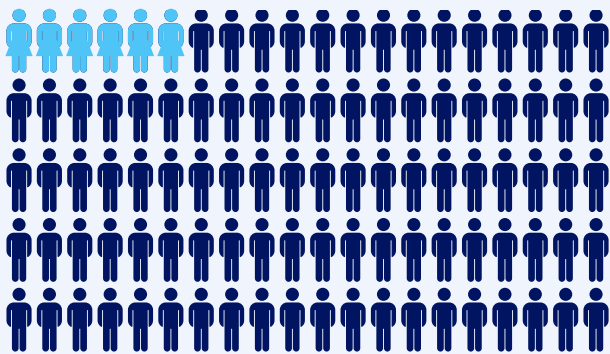
Pratique ou Explique

A diverse group of business professionals in a meeting. A woman in a blue dress is holding a document and pointing at it, while others look on. The background shows a cityscape through a window.

Um Guia para ajudar a construir sua estratégia de **DE&I**

Nos últimos anos, a discussão sobre o tema da diversidade, equidade e inclusão nas empresas ganhou novas perspectivas, tanto dentro das companhias quanto na sociedade e entre os investidores. Embora longe de ser novo, alguns números ajudam a entender o quanto o debate é urgente e inegociável. Um estudo da B3 aponta que, de um universo de 100 empresas com ações negociadas na Bolsa do Brasil, apenas 6 delas têm 3 ou mais mulheres em cargos de diretoria estatutária, e 61 não dispõem de nenhuma mulher entre esse grupo de executivos.

De um universo de 100 empresas com ações negociadas na Bolsa do Brasil, apenas 6 delas têm 3 ou mais mulheres em cargos de diretoria estatutária.



Esse recorte, embora ilustre bem os desafios que ainda precisam ser superados, se refere apenas à disparidade de gênero. Ao observar demais aspectos da temática, como raça e orientação sexual, fica evidente o quanto ainda precisamos evoluir, partindo sempre do entendimento de que trazer pessoas diferentes para compor o capital social e intelectual de uma companhia é estratégico e potencializa o negócio.

Um ambiente mais diverso não só tem impacto na performance, como revela estudo da McKinsey & Company¹, mas traz ganhos intangíveis, como fortalecimento de cultura e propósito, além de trabalhar o contraditório, a pluralidade de ideias e a criatividade. A soma desses atributos leva a uma tomada de decisão mais consciente e ao desenvolvimento de soluções mais inovadoras.

¹ McKinsey & Company. [Most diverse companies now more likely than ever to outperform financially](#) (junho de 2020).

Construir e ampliar a diversidade, a equidade e a inclusão nas companhias é um exercício complexo, e quanto mais discutirmos e dividirmos as boas práticas, mais o mercado absorverá e evoluirá, gerando impacto em toda a sociedade. Como infraestrutura de mercado, temos um duplo chapéu nessa jornada, o que significa buscar implantar de forma consistente as melhores práticas ASG (contemplando as áreas Ambiental, Social e de Governança), além de fomentar e induzir a adoção dessas iniciativas em todo o mercado.

Este guia, portanto, nasce neste contexto e tem o propósito de auxiliar as empresas brasileiras, independentemente de tamanho ou segmento, a evoluírem em suas jornadas. Resumidamente, nossos objetivos com esse material são:

- **Fortalecer** a agenda de diversidade, equidade e inclusão (DE&I) nas empresas brasileiras, explicitando seus principais benefícios e desafios;
- **Potencializar** o entendimento de que a valorização da diversidade é um imperativo ético que também tem impacto no negócio. Ao integrar perspectivas diversas, as empresas agregam novos pontos de vista para a resolução criativa de problemas, evoluem na análise de risco, inovam mais e geram resultados melhores;
- **Compartilhar** nossa trajetória de evolução interna no fomento à DE&I e compartilhar os conhecimentos adquiridos ao longo do caminho, de forma a contribuir para construção de referências para as empresas que buscam trilhar sua jornada de DE&I.

Promover ações em diversidade, equidade e inclusão é uma demanda urgente e contínua para as organizações. Reconhecemos que cada empresa vive estágios distintos de maturidade em relação a essa pauta. Queremos colaborar com todos nessa caminhada, a partir de cada realidade interna.

A photograph of three diverse people in an office setting. In the foreground, a woman with dark curly hair, a woman with dark hair pulled back, and a man with dark hair are looking at a smartphone held by the woman in the middle. They are all smiling. The woman on the left is wearing a black and white striped cardigan. The woman in the middle is wearing a maroon top and a heart-shaped necklace. The man on the right is wearing a blue denim shirt and a blue lanyard with a badge. In the background, a man with a beard is partially visible. The overall atmosphere is positive and collaborative.

Diversidade, Equidade e Inclusão: a hora é agora

O que é DE&I?

Como sabemos, diversidade, equidade e inclusão não são temas recentes e, progressivamente, têm ocupado espaço no debate público e no meio corporativo, tornando-se pautas inadiáveis. Por se tratar de uma temática não estática, há a necessidade de buscar um olhar contemporâneo e sempre atualizado sobre ela.

Este guia é um convite à reflexão sobre os caminhos para a construção de uma política de DE&I efetiva e sistêmica.

Vamos começar?

De maneira descomplicada, se pensarmos em um caminho a ser trilhado por sua empresa, o reconhecimento da Diversidade seria o ponto de partida, e a Inclusão, o ponto em que queremos chegar. O percurso, tão importante quanto nossos pontos de partida e de chegada, seria a promoção da Equidade. Qualquer iniciativa que pretenda desenvolver o tema da diversidade precisa contemplar os três momentos.

Mas o que significam cada um desses conceitos?

DIVERSIDADE

No início dos anos 2000, começou a ganhar força no Brasil uma discussão pública que reivindicava o reconhecimento da identidade como um conceito importante, tanto quanto o de classe, para entender as diferenças entre os grupos sociais e as desigualdades decorrentes delas.

Quando esses debates saíram dos espaços mais restritos aos movimentos sociais e à academia e ganharam relevância junto a variados segmentos da sociedade civil, passaram a compor uma área de interesse especializada, conhecida, desde então, como Diversidade.

O termo diversidade refere-se a um conjunto

de marcadores sociais da diferença, que possibilita que grupos sociais sejam identificados e reconhecidos. Esses marcadores são múltiplos e podem ter maior ou menor importância conforme as circunstâncias históricas ou políticas. Atualmente, em nossa sociedade, os marcadores sociais da diferença que mais têm sido mobilizados para pensar a temática da diversidade no contexto organizacional são: raça/etnia, gênero/identidade de gênero, orientação sexual, deficiências e faixas etárias, também chamada de gerações.

As diferenças que configuram a diversidade não deveriam ser imbuídas de juízo de valor; no entanto, elas são. A atribuição de valores positivos a um determinado grupo social em detrimento de outro faz com que essa diferença produza desigualdades, por exemplo, de acesso a oportunidades de estudo, de inserção no mercado de trabalho, de acesso a cidadania, entre outros.

Nesse contexto, falar de diversidade é reconhecer esses marcadores sociais da diferença e o quanto a atribuição de valor às diferenças acarreta desigualdades para grupos específicos da população. Esse é um processo que impacta a sociedade como um todo, inclusive as organizações, que são o nosso foco neste guia.



EQUIDADE

Quando reconhecemos que pessoas e grupos sociais possuem características diferentes que transformam suas jornadas em experiências específicas e, por vezes, marcadas por desigualdades, a equidade torna-se um imperativo.

Equidade, nesse contexto, compreende um conjunto de ações e políticas para a promoção de tratamento justo e equitativo, com o objetivo de igualar oportunidades para os diferentes grupos que compõem a diversidade.

Falar de equidade no contexto corporativo é reconhecer a responsabilidade das empresas em promover o desenvolvimento, a participação e a promoção dos indivíduos pertencentes a grupos sub-representados nas atividades e funções organizacionais, a fim de igualar as oportunidades.

INCLUSÃO

Uma vez que reconhecemos a diversidade e os impactos da desigualdade, é preciso refletir a respeito do quanto o ambiente corporativo está aberto e preparado para acolher as pessoas que integram grupos sub-representados e trabalham nas corporações, de maneira que todos se sintam seguros, pertencentes e capazes de concretizar suas potencialidades.

Os processos, políticas e práticas que promovem um ambiente saudável de coexistência das diferenças compõem o conceito de inclusão.

Uma companhia é diversa quando seu quadro de colaboradores/as espelha, de forma equilibrada, a demografia da população em que está inserida. Mas essa mesma companhia só será inclusiva quando seus/as colaboradores/as – sobretudo aqueles pertencentes aos grupos sub-representados – tiverem segurança para participar de diferentes espaços e compartilhar suas ideias sem medo de juízos de valor, assim como oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional e evolução em suas carreiras.

Decifrando os termos



Diversidade:

Reconhecimento de diferenças que, muitas vezes, impactam em desigualdades de oportunidades.

Equidade:

Promoção de tratamento justo e equitativo entre os diversos grupos sociais e indivíduos, com o objetivo de igualar oportunidades.

Inclusão:

Desenvolvimento de processos, práticas e políticas que promovam representatividade sociodemográfica e um ambiente de segurança e acolhimento, para que grupos diversos possam conviver e se desenvolver.

Como trabalhar DE&I pode transformar a sua empresa?

Quando falamos de diversidade, equidade e inclusão, conseqüentemente, abordamos o respeito, a empatia e a aceitação das diferenças. Nas organizações, o impacto da adoção de práticas em DE&I ultrapassa a dimensão das relações interpessoais.

Pessoas diversas trazem contextos formativos, visões de mundo e capacidades analíticas distintas, o que contribui para discussões substantivas e a melhoria do clima organizacional. Colaboradores/as motivados/as tendem a oferecer contribuições mais criativas, encorajando um ambiente de inovação. O resultado desta equação pode ser percebido na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e no aumento de sua competitividade no segmento de mercado em que atua.

Promover ações estratégicas em DE&I é essencial para empresas que buscam potencializar resultados e se posicionar competitivamente no mercado. Iniciativas como essas não são fins em si mesmas, mas ferramentas de


fomento ao engajamento de colaboradores/as e consumidores/as, inovação contínua, maior produtividade e, por conseguinte, lucros maiores.


Por que adotar práticas de DE&I?


A adoção de práticas de DE&I nas empresas tende a ser motivada por dois grandes conjuntos de razões. O primeiro tem a ética como foco – promover tratamento equânime, respeitoso e se posicionar contra qualquer tipo de discriminação e preconceito é papel fundamental de todos, indivíduos e instituições. E, em um país desigual como o Brasil, falar de responsabilidade social é, necessariamente, falar de DE&I.

O segundo conjunto de razões tem como o foco o próprio negócio. DE&I, nesse cenário, torna-se um instrumento de gestão fundamental e já existe consenso em torno da perspectiva que percebe nas práticas de DE&I uma vantagem competitiva.

Pesquisas realizadas nos últimos 12 anos, em contexto internacional e brasileiro, têm apontado os diferenciais competitivos que uma empresa que investe em DE&I tem em relação a uma que não investe. Abaixo apresentamos alguns desses dados^{2,3}:

 Empresas com maior diversidade de gênero em suas equipes executivas são **21% mais propensas a terem lucratividade** acima da média;

 Empresas com maior diversidade étnica e cultural têm **probabilidade 33% maior de lucrar mais** que suas concorrentes;

 Empresas com pouca diversidade étnica e de gênero tendem a ter **lucratividade 29% inferior** à de seus pares do setor;



Empresas que investem em Diversidade e Inclusão possuem **colaboradores 17% mais engajados** com os objetivos da organização;



Empresas que associam ações de diversidade a ações de inclusão tendem a ter **redução nos conflitos internos**, aumentam a chances de retenção de talentos, melhoram o clima organizacional e criam espaços propícios para o desenvolvimento de criatividade e inovação.


É importante destacar que motivações éticas e motivações com foco em gestão e negócio não são excludentes entre si; pelo contrário, são complementares. É preciso que as organizações, de diferentes portes e regiões do país, se engajem e reconheçam seu papel para o avanço das discussões sobre equidade no mundo do trabalho, em especial em um país notadamente desigual como o Brasil. Por outro lado, entender a importância de DE&I para a cultura e estratégia das organizações também propicia investimentos e adoção de políticas de inclusão e equidade de maneira mais sustentável, contemporânea e adequada às pautas de ASG, muito além do que algumas pessoas consideram um “modismo”.

Quando a empresa é protagonista na pauta de DE&I há:

 Boas discussões	 Melhora no clima organizacional
 Colaboradores motivados e inovadores	 Competitividade no mercado que atua
 Compreensão sobre as especificidades dos grupos	 Qualidade nos produtos e serviços oferecidos

² Fonte: McKinsey & Company. [A diversidade como alavanca de performance.](#)

³ Fonte: TAQE. Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas (e-book).



Dimensões da Diversidade: os marcadores sociais da diferença

Para o bom desenvolvimento de programas e políticas internas na organização relacionados à DE&I, é necessário entendimento a respeito dos marcadores sociais da diferença que identificam os grupos diversos e suas especificidades. A seguir, apresentaremos os cinco principais marcadores mais trabalhados pelas políticas de DE&I no contexto organizacional: raça/etnia; gênero/identidade de gênero; orientação sexual; deficiências; e idade/geração.

Raça e etnia

Embora o Brasil seja composto majoritariamente por pessoas negras (55%⁴), esta população está sub-representada em determinados espaços da sociedade, como nas universidades públicas, na política ou nos cargos de liderança e gestão das empresas, para indicar alguns exemplos.

Por que isso ocorre?

O Brasil, apesar de ser um país pluriétnico, conferiu, de forma sistêmica ao longo de sua história, protagonismo à participação de brancos de origem europeia em sua formação, atribuindo a indígenas e pessoas negras papéis secundários.

A escravização da população africana e de seus descendentes no Brasil durou cerca de 300 anos; fomos o último país das Américas a abolir a escravidão. E quando o fizemos, nos limitamos a uma abolição formal, sem a adoção de nenhuma política de inclusão do ex-escravizado na sociedade brasileira como cidadão.

Pelo contrário, logo após a abolição, o Estado brasileiro adotou uma série de políticas e leis que reafirmavam e ampliavam a exclusão da população negra. A política de substituição do trabalhador negro pelo branco, por meio de leis e incentivos à migração de europeus no final do século XIX e início do século XX, é um exemplo; seu objetivo era ampliar o contingente populacional branco no Brasil, pois o negro já era maioria, e com o tempo branquear a nação, por meio da miscigenação.

A falta de políticas educacionais voltadas para a população negra e a Lei da Vadiagem, de 1941, que criminalizava práticas culturais e de sociabilidade dessa população, são outros exemplos de processos de exclusão promovidos pelo Estado brasileiro, cujos impactos até hoje estão presentes na nossa sociedade.

A consequência desse passado histórico é um país profundamente marcado pelo racismo.

Mas o que é o racismo?

O racismo refere-se a um processo histórico e político de dominação que se estabelece entre grupos sociais específicos, classificados a partir do conceito de raça. A raça é um sistema de classificação e hierarquização dos seres humanos caracterizado por 3 aspectos centrais:

A raça é um sistema de **classificação e hierarquização** dos seres humanos caracterizado por 3 aspectos centrais:

01

A raça é sempre relacional; cada grupo racial só se define em relação a outro grupo racial. Por exemplo, o branco só se define na relação com o negro, e vice-versa;

02

A raça é sempre histórica; as categorias que vão servir para classificar e hierarquizar os grupos sociais estão relacionadas a processos políticos e históricos, que variam ao longo do tempo;

03

A raça sempre pressupõe dominação; a hierarquização dos grupos definidos pela raça ocorre na atribuição de juízo de valor, sempre produzindo de um lado grupos dominantes e de outro subalternizados.

⁴ Fonte: Instituto Locomotiva a partir da PNAD 2021, população com 16 anos ou mais.



A ideia de raça nasce no interior de relações desiguais e, nessa perspectiva, reflete os conflitos e disputas vivenciados ao longo da história. Para compreender as diferentes expressões do racismo no nosso dia a dia, precisamos entender que ele não é um desvio ético ou psicológico de alguns indivíduos ou grupos isolados, mas um reflexo de desigualdades estruturais da nossa sociedade.

Para melhor compreensão dessa ideia, vamos apresentar algumas das maneiras mais frequentes que o racismo se manifesta no cotidiano das empresas:

RACISMO RECREATIVO

Uma das formas mais comuns de discriminação racial, a ideia de racismo recreativo está ligada à dimensão cultural de expressão do racismo, manifestando-se por meio do humor que se fundamenta na noção de que determinados grupos sub-representados possuem certas características que lhes tornariam intrinsecamente inferiores, sendo assim associados a contextos e estereótipos caricaturais.

RACISMO INSTITUCIONAL

São mecanismos operacionais, normativos e sistemáticos que organizam o funcionamento interno de instituições públicas e privadas que, por sua própria formulação, produzem e reproduzem a atribuição de privilégios e prejuízos com base no critério da raça. Ou seja, o racismo institucional manifesta-se quando a própria lógica de funcionamento de uma instituição opera de modo a viabilizar e perpetuar a desigualdade racial, ainda que indiretamente.

RACISMO ESTRUTURAL

A lógica de funcionamento das instituições, em larga medida, reflete a lógica de funcionamento da própria sociedade. Quando falamos em racismo estrutural, estamos nos referindo à forma como as relações sociais, que organizam a sociedade, a economia e a vida política, estão fundamentadas em pressupostos e práticas discriminatórias, que mantêm

pessoas negras à margem, inviabilizando seu protagonismo e inserção equitativa em diversos espaços.

Racismo



É um **processo histórico e político de dominação** que se estabelece entre grupos sociais específicos, classificados a partir do conceito de raça.

A **raça é um sistema de classificação e hierarquização** dos seres humanos, que pode se basear em aspectos físicos (como, por exemplo, a cor da pele ou textura do cabelo), traços culturais, afiliação religiosa, entre outros.

Gênero, identidade de gênero e orientação afetivo-sexual

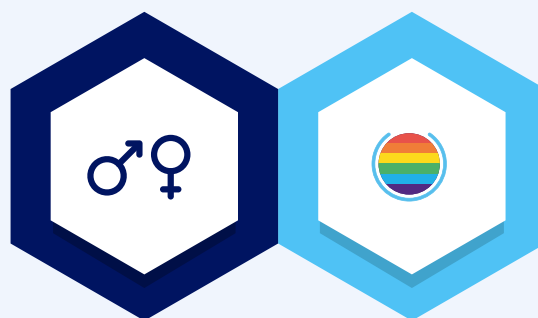
Os corpos humanos e suas diferenças são importantes elementos de construção identitária e marcam o pertencimento a grupos sociais diferentes. Das diferenças biológicas associadas aos órgãos genitais, composição hormonal, cromossomos, entre outras, à orientação afetivo-sexual, diversos elementos relacionados ao corpo foram mobilizados para expres-

sar diferenças e hierarquizá-las.

Quando observamos as abordagens de DE&I em contexto corporativo, notamos uma tendência a denominar as pautas voltadas para as desigualdades entre homens e mulheres cisgênero de “pautas de gênero”. Já as questões voltadas para as identidades de gêneros não normativas (como transgênero e não binário) e de orientação sexual são abordadas utilizando a sigla LGBTQIA+.

A sigla LGBTQIA+ é um termo usado, desde a década de 1990, para se referir à comunidade que abrange orientações sexuais e identidades de gênero sub-representadas. À medida que outras identidades de gênero e orientações sexuais foram reconhecidas, o termo, que inicialmente era composto pelas letras LGB (Lésbicas, Gays e Bissexuais), foi se expandindo.

Para denominar desigualdade entre homens e mulheres cisgêneros: “pautas de gênero”



Para denominar identidades de gênero não-normativas e de orientação afetivo-sexual: “pautas LGBTQIA+”

A ampliação da sigla e a menção explícita dos diferentes grupos sub-representados que compõem o espectro LGBTQIA+ é uma resposta a demandas históricas da comunidade por visibilidade, reconhecimento e afirmação de suas identidades. Dar nome a essas identidades, portanto, é fundamental para que possamos discernir ativamente a sua existência, diferenciando-as de outras experiências em sua singularidade.

Ao nomear as diferentes identidades LGBTQIA+, abrimos espaço também para que outras pessoas possam reconhecer similaridades entre suas experiências afetivas e expressões de gênero. Ao se apropriar de termos que possam descrever esses aspectos, podem identificar também outras pessoas que partilham dos mesmos marcadores de diversidade, fomentando um senso de comunidade e viabilizando a luta por interesses em comum.

A seguir, apresentamos algumas das categorias mais abordadas nas práticas de DE&I nas empresas, com foco em suas especificidades e na forma como estão relacionadas aos conceitos de gênero e orientação afetivo-sexual.

SEXO, GÊNERO E IDENTIDADE DE GÊNERO

A ideia de sexo biológico classifica os indivíduos em categorias baseadas em um conjunto de características morfofisiológicas identificadas no nascimento (genitália, hormônios, cromossomos etc.). Em geral, são usadas três classificações para se referir ao sexo biológico: feminino, masculino e intersexo – sendo esta última a que descreve pessoas que, ao nascer, apresentam características que não são exclusivamente masculinas ou femininas.

Na nossa sociedade, historicamente, os sexos feminino e masculino foram normatizados, isso é, foram considerados “normais”, enquanto indivíduos intersexo representariam “anomalias”, por fugir à categorização normativa majoritária. Durante décadas, a medicalização das identidades intersexo produziu diversas distorções e formas de discriminação institucional, vitimizando, violentando e mutilando corpos diversos para adequá-los ao binarismo biológico.

O termo “gênero” é um conceito que surge nos anos 1970 com forte influência dos movimentos feministas, visando visibilizar as diferenças entre a dimensão biológica (sexo) e a dimensão social (gênero) das desigualdades que derivam da hierarquização de homens e mulheres, desafiando a noção de que essa desigualdade teria uma fundamentação puramente biológica e, enquanto tal, deveria ser vista como natural.

Enquanto as características morfofisiológicas e genéticas do corpo humano estariam relacionadas ao sexo biológico, o gênero seria uma construção social, que varia histórica e politicamente, e que definiria papéis socioeconômicos a serem desempenhados por homens e mulheres.

A atribuição dos cuidados com os filhos e a casa como tarefas predominantemente femininas, enquanto caberia aos homens prover financeiramente, exemplifica como as dinâmicas de gênero produzem desigualdades que moldam tanto nossas relações interpessoais como dinâmicas mais amplas de mercado e o mundo do trabalho. Temos outro exemplo na percepção comum de que profissões associadas ao cuidado, como o ensino da educação básica, a enfermagem e o secretariado, seriam “naturalmente” femininas, enquanto profissões associadas ao uso de raciocínio lógico-matemático, como as engenharias, o desenvolvimento de software



e a gestão de sistemas de informação, seriam masculinas.

Com o desenvolvimento dos estudos de gênero, o conceito foi gradualmente ampliado para reconhecer as desigualdades que afetavam, sobretudo, identidades não normativas, que fogem à dicotomia masculino e feminino. A partir desses avanços de compreensão, outras identidades de gênero passaram a ser reconhecidas, valorizando expressões e experiências diversas.

Cisgênero, transgênero e não binário são as identidades de gênero mais comumente reconhecidas atualmente. Mas o que cada um desses termos descreve?



Cisgênero

se refere a pessoas que se identificam com o gênero que lhe foi designado ao nascer.



Transgênero

se refere a pessoas que se identificam com o gênero oposto àquele que lhe foi designado ao nascer.



Não-binário

se refere a pessoas cuja identidade e expressão de gênero não pode ser situada no binarismo masculino X feminino. É importante compreender que este é um termo “guarda-chuva”, abrangendo identidades múltiplas – como, por exemplo, gênero-fluido, neutrois e agênero.

ORIENTAÇÃO AFETIVA E/OU SEXUAL

A orientação sexual diz respeito à atração afetiva e sexual que os indivíduos sentem uns pelos outros. Usa-se o termo “orientação” para destacar que não se trata de uma escolha, mas de uma disposição involuntária.

As possibilidades de orientação afetivo-sexual são amplas e não se referem a um sistema fechado, em que todos as expressões já foram classificadas e nomeadas. A seguir, apresentamos algumas das orientações abordadas com maior frequência na temática de DE&I em contexto organizacional.

Heterossexual:

pessoa que sente atração afetiva e/ou sexual por pessoas do gênero oposto;

Homossexual:

pessoa que sente atração afetiva e/ou sexual por pessoas do mesmo gênero, como gays e lésbicas;

Bissexual:

pessoa que sente atração afetiva e/ou sexual por ambos, vários ou todos os gêneros.

Pansexual:

pessoa que não correlaciona sua atração afetiva e/ou sexual à identidade ou expressão de gênero de seus parceiros.

Queer:

Termo emprestado da língua inglesa, se refere a pessoas que não se identificam com o padrão binário de gênero e entendem que estes rótulos podem restringir a amplitude e a vivência da sexualidade e da identidade de gênero.

Assexual:

Pessoas com ausência parcial, total ou condicional de atração sexual por outras pessoas.

Identidade de Gênero x Orientação Sexual



Identidade de Gênero

é a maneira como a pessoa se relaciona com o gênero o qual se identifica.

Orientação Sexual:

diz respeito à atração que se sente por outras pessoas, tanto romântica, quanto sexual.

No Brasil



Mulheres representam 43% da população economicamente ativa (PEA), que caracteriza a capacidade produtiva do país⁵



7,4% da população se identifica com outras orientações afetivas e/ou sexuais que não a heterossexualidade⁶



3,6% da população identifica-se como trans e/ou não-binária⁷

52%

da população brasileira é composta por mulheres



⁵ Fonte: Instituto Locomotiva a partir da PNAD 2021, população com 16 anos ou mais.

⁶

Fonte: Datafolha. Pesquisa do Orgulho, 2021.

⁷

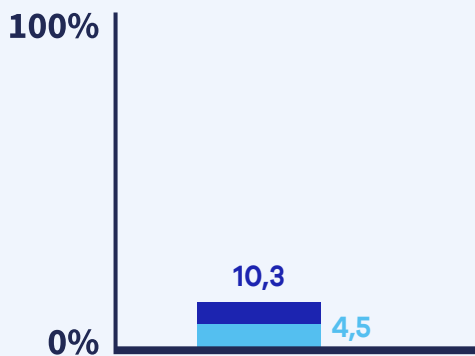
Fonte: Datafolha. Pesquisa do Orgulho, 2021.

Pessoas com deficiências

Deficiência é entendida como toda e qualquer característica que afete a integridade física, cognitiva ou psicossocial de uma pessoa, exigindo adaptações específicas para viabilizar sua locomoção, coordenação de movimentos, comunicação, compreensão, orientação espacial ou percepção e contato com outras pessoas.

As deficiências fazem parte das várias particularidades que constituem nossa identidade e não devem ser percebidas como limitações ou impeditivos à plena participação da pessoa com deficiência em todas as esferas da vida social.

No Brasil:



10,3% da população com algum tipo de deficiência



corresponde a 4,5% da população economicamente ativa⁸

TIPOS DE DEFICIÊNCIAS

As deficiências são diversas e podem ser vivenciadas em correlação. A Lei Brasileira de Inclusão, instituída em 2015, caracteriza como pessoa com deficiência todos e todas que tenham “impedimento de longo prazo de natu-

reza física, mental, intelectual ou sensorial”. No contexto organizacional, as formas de deficiência mais comumente observadas são:

Visual

Caracterizada pela perda parcial ou total da função visual de um ou dos dois olhos, abrangendo um espectro que vai visão subnormal (ou baixa visão) até a cegueira, segundo critérios clínicos definidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Auditiva

Caracterizada pela perda parcial ou total da audição, em decorrência de causas genéticas, de lesões às estruturas que compõem o aparelho auditivo, ou mesmo como parte dos variados processos associados ao envelhecimento.

Intelectual

Caracterizada por modos de funcionamento cognitivo e/ou comportamento adaptativo que não correspondem aos padrões clínicos considerados compatíveis com a normalidade, podendo ser congênita ou adquirida.

Física

Caracterizada pelo comprometimento parcial ou total da mobilidade, da coordenação motora e/ou da fala, em decorrência de alterações a uma ou mais partes do corpo, que podem ser provocadas por fatores genéticos ou lesões.

Múltipla

Caracterizada pela associação de duas ou mais deficiências num mesmo indivíduo.

⁸ Fonte: Instituto Locomotiva a partir da Pesquisa Nacional de Saúde 2019, entre população com 18 anos ou mais.

CAPACITISMO

É uma postura, atitude ou ação preconceituosa e discriminatória que vê a pessoa com deficiência como incapaz de cuidar da própria vida e inapta ao trabalho.

O capacitismo contribui para privar pessoas com deficiência de acesso a direitos e à dignidade humana, determinando desigualdades e injustiças. A consequência disto é a exclusão social.

Para diminuir as exclusões socialmente impostas às pessoas com deficiências foram criadas leis que asseguram seus direitos em diversas esferas como educação, saúde, transporte, lazer e acesso à cultura e ao trabalho.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, de 6 de julho de 2015, tem o objetivo de assegurar e promover, em igualdade de condições com as demais pessoas, o exercício dos direitos e liberdades fundamentais por pessoas com deficiência, visando à sua efetiva inclusão em todas as áreas da vida social.

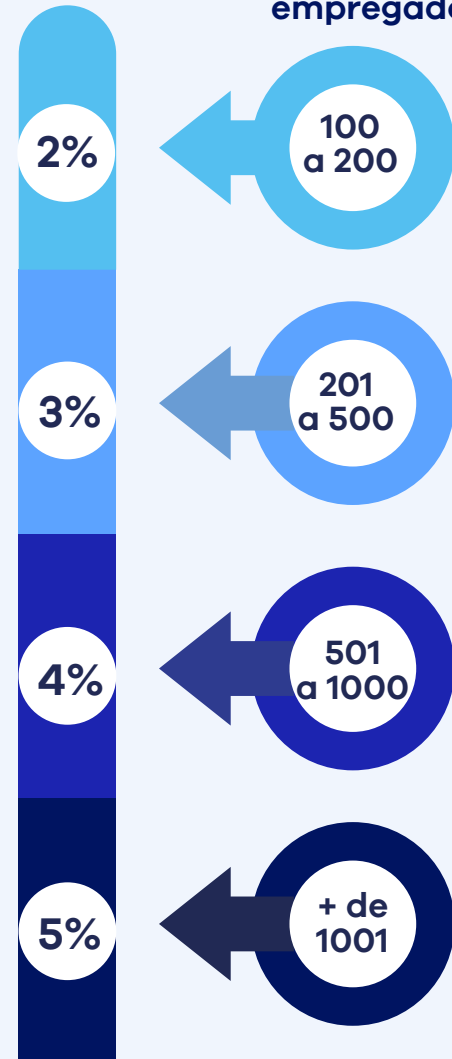
Além disso, também está na nossa legislação a chamada Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (PCD), a qual determina que, para empresas com 100 a 200 empregados, a reserva legal de vagas é de 2% para pessoas com deficiência; de 201 a 500, de 3%; de 501 a 1.000, de 4%; finalmente, instituições com mais de 1.001 empregados devem reservar 5% das vagas para esses grupos.

Tão importante quanto o cumprimento das leis para inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho é o desenvolvimento de ações e campanhas que auxiliem na integração dessas pessoas, que é de responsabilidade das empresas. Essas ações vão desde a adequação do espaço para a garantia de acessibilidade e mobilidade até a adoção de políticas internas e estratégias de comunicação que coíbam o capacitismo na cultura organizacional.

Lei de Cotas PCD

Reserva de vagas PCD

N° de empregados



Dicas para uma comunicação não capacitista



Não use:



“fulano é braço curto” quando quiser se referir a pessoas preguiçosas.



“não temos braços para fazer isso” quando quiser se referir à insuficiência para atingir um objetivo.



“dar uma de João-sem-braço” quando quiser se referir a desinteresse ou descompromisso.



“você deu uma mancada com fulano” quando se referir ao não cumprimento de um acordo.



“você está cego, surdo, mudo” quando quiser se referir à pessoa desatenta.

Geração ou faixa etária

A empresa que potencializa o protagonismo dos jovens e a inclusão das pessoas maiores de 50 anos combate o etarismo, que é o preconceito, discriminação ou hostilidade contra pessoas de determinada faixa etária.

Com relação aos profissionais 40+ e 50+, a falta de oportunidades no mercado de trabalho é uma realidade, mas as necessidades dessa população vão além. Uma vez empregados, é preciso promover atualizações contínuas e desenvolver processos de inclusão contemporâneos para que essas/es colaboradoras/es sintam que suas contribuições são valorizadas.

Muitas pessoas dessa faixa etária são responsáveis pela renda de seus lares, portanto demissões deste público também significam prejuízos na economia – impactando a sociedade como um todo, inclusive as empresas. Outro tópico importante em todas as idades, mas ainda mais relevante para pessoas 40+ e 50+ é a saúde mental, que tem se tornado um

ponto de atenção devido à baixa autoestima decorrente da desvalorização profissional.

Tratando-se dos mais jovens, assim como indicado para pessoas com deficiência, há uma cota a ser cumprida. As empresas devem ter entre 5% e 15% de jovens aprendizes, conforme estipula o artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho. A partir disso, também é necessário implementar treinamentos e planos de carreira, viabilizando a integração destes jovens ao ecossistema da empresa.

Para obter avanços reais e estimular novas perspectivas, é fundamental que as companhias criem espaços e mecanismos para que o diálogo entre as gerações ocorra.

Baby Boomers

Nascidos entre 1946 e 1964

bb

Geração X

Nascidos entre 1965 e 1980

X

Geração Y ou Millennials

Nascidos entre 1981 e 1996

Y

Geração Z

Nascidos entre 1997 e 2010

Z

Geração Alfa

Nascidos a partir de 2010

a

Etarismo



Preconceito, discriminação e hostilidade contra pessoas de determinada idade.

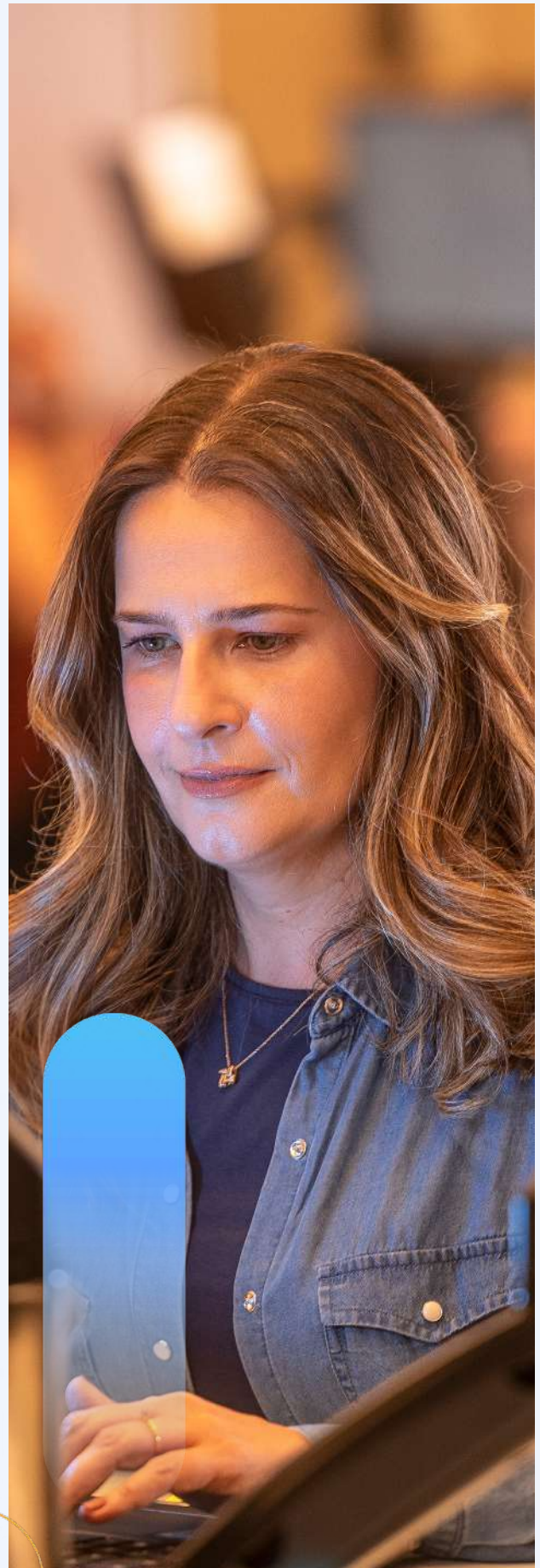
Interseccionalidade

Será que uma mulher branca de classe média alta experimenta a diversidade de gênero da mesma maneira que uma mulher negra periférica? E um homem gay que mora em um grande centro urbano enfrenta os mesmos desafios vivenciados por um homem gay morando em uma cidade do interior?

As pessoas são únicas e têm sua identidade atravessada por diversos marcadores sociais da diferença. Então, como entendemos isso? Como lidar com a diversidade nesse contexto?

É devido a essa complexidade que a diversidade costuma ser pensada de forma interseccional, ou seja, é preciso pensar quais dimensões de diversidade constituem a identidade de cada pessoa, e de que maneira esses aspectos interagem entre si, impactando a trajetória de vida dos indivíduos e facilitando ou limitando seu acesso às oportunidades.

Entender a diversidade de forma interseccional é fundamental para a construção de ações e políticas de DE&I que propiciem a equidade de oportunidades.





Como fazer na prática: implementando DE&I nas Organizações

Na primeira etapa desse guia, passamos pelos conceitos de diversidade, equidade e inclusão e nos aprofundamos a respeito dos marcadores sociais da diferença que compõem a diversidade, a fim de entendermos melhor suas especificidades e por que eles estão hoje no centro das ações de DE&I.

Agora, o convite é para refletir sobre a prática e pensar nos desafios que a implementação, desenvolvimento e monitoramento de ações e políticas de DE&I apresentam para as organizações.

É importante ressaltar que não há uma “receita de bolo” nem um caminho único. Cada empresa tem sua estrutura e sua cultura interna, que tornam o caminho para o desenvolvimento e implementação de práticas de DE&I único. No entanto, é possível pensar em práticas que auxiliem nessa trajetória.

A seguir, apresentaremos algumas dessas práticas considerando as seguintes etapas:

- **Construção de consensos;**
- **Conhecendo sua realidade interna;**
- **A jornada do colaborador;**
- **Mudança de mentalidade;**
- **Marca e produto;**
- **Governança, compliance e código de conduta;**
- **Relações institucionais, comunicação e gestão de crise.**

Construção de Consensos

As pautas de diversidade e suas demandas podem chegar nas empresas por diversos caminhos. Podem vir da organização interna de um grupo de colaboradores, do olhar específico de uma determinada área (como a área de Pessoas ou Sustentabilidade), de pressões externas, seja do mercado ou de stakeholders, ou até mesmo de um processo verticalizado, em que a alta liderança entre em contato com

as novas práticas de gestão da diversidade e se interesse por implementá-las, buscando as vantagens competitivas que essas práticas proporcionam.

Independentemente da origem da demanda, para que a diversidade se torne uma política estruturada, de longa duração e que seja transversal em toda a organização, é preciso **construir consensos entre as lideranças** a respeito do porquê se deve adotar uma política de DE&I e onde se quer chegar com essas políticas.

Sem consensos e combinados, DE&I não resiste às demandas de performance e produtividade do cotidiano ou às eventuais mudanças que venham a ocorrer nas lideranças.

Sem consensos e combinados, DE&I não passa a fazer parte da cultura da organização, elemento central para que os esforços empreendidos tenham resultados perceptíveis e atinjam todo o potencial de benefícios que essas iniciativas proporcionam à empresa e à sociedade.

Para a construção de consensos, é fundamental que as lideranças estejam sensíveis ao tema e com uma compreensão dos impactos positivos da diversidade, tanto da perspectiva da responsabilidade social, quanto dos negócios.

Nesse contexto, os diversos tipos de letramentos voltados para as lideranças, assim como a mentoria reversa (pessoas de grupos sub-representados orientando as lideranças), ganham importância e são práticas cada vez mais disseminadas para o aceleração dos processos de DE&I.

O aprendizado e o contato com pessoas diversas, por meio de sensibilização e letramento, permitem à liderança reconhecer seus próprios vieses e preconceitos, estimulando-a a assumir uma postura proativa no cotidiano da organização. O comprometimento e as decisões dos líderes são fundamentais para a adoção e continuidade das políticas de DE&I nas empresas.

CASES

Na B3

Be together

Criada para estimular a ampliação da representatividade feminina no mercado financeiro, a Be Together é uma iniciativa reúne mulheres que atuam nos principais bancos e corretoras de investimentos, representando clientes da B3 em variados níveis de gestão. Ao viabilizar espaços para aprendizado mútuo e compartilhamento de boas práticas nas empresas, contribuímos para a promoção de um ambiente mais justo, diverso e igualitário para as mulheres

No mercado

Mentoria reversa com foco étnico-racial

Desde 2020, uma empresa do segmento de Higiene e Beleza realiza um programa de mentoria cujo foco é a temática étnico-racial. Nesse programa, lideranças estimulam colaboradoras/es negras/os a desenvolverem competências para progredirem na carreira. Da outra via, colaboradoras/es negras/os sensibilizam suas lideranças a respeito das questões raciais.

Conhecendo sua realidade interna

Uma vez acordado que **a diversidade é uma ação estratégica para a empresa**, é preciso entender e definir onde se quer chegar com essa estratégia. Ou seja, é preciso conhecer a realidade da empresa e construir metas e indicadores de monitoramento.

É imprescindível que se conheça quem são as pessoas que fazem parte do quadro colaborativo; o primeiro passo para conhecer a realidade de uma organização é a realização de uma

pesquisa de censo interno. O censo interno é uma importante ferramenta para mapear a realidade da organização e entender os desafios de representatividade e acolhimento, sem os quais não é possível traçar estratégias para a promoção de equidade e inclusão.

Além do censo, as **pesquisas de clima organizacional** podem ser um importante caminho de monitoramento em DE&I. A inclusão de indicadores de DE&I nas pesquisas de clima possibilitam identificar se a diversidade, a equidade e a inclusão estão entre os valores mencionados pelos colaboradores e, além disso, perceber se há um sentimento de exclusão.

Conhecendo a realidade organizacional e o grau de maturidade das pautas entre os colaboradores, por meio de dados quantitativos e qualitativos, é possível estabelecer as prioridades, definir metas e construir um plano de ação.

TRAÇANDO METAS E PLANOS DE AÇÃO

É muito comum, por exemplo, que as empresas construam metas voltadas para a representatividade. As pesquisas de censo, em geral, tendem a revelar que, embora muitas das grandes empresas espelhem a sociodemografia do meio em que estão inseridas, as lacunas de representatividade nas hierarquias organizacionais – sobretudo na média e alta liderança – são enormes. Mas será que essas empresas estão preparadas para acolher as pessoas que serão contratadas ou promovidas para os cargos de liderança, a fim de cumprir essas metas de representatividade?

Representatividade e inclusão precisam caminhar juntas para que a ampliação da diversidade resulte em efetiva equidade. Desta forma, **métricas e metas de acolhimento precisam acompanhar as metas e métricas de representatividade**.

As lideranças, além de serem modelos de comportamento, têm a responsabilidade de apoiar e garantir que políticas desenhadas a partir do censo e da pesquisa de clima sejam implementadas, e as metas estabelecidas, cumpridas. Como em toda trajetória de programas de DE&I, **consensos, combinados e metas devem ser monitorados e revisados constantemente** para que os resultados buscados sejam atingidos.

CASES

Na B3

Meta corporativa ASG

Alinhado ao conjunto de esforços direcionado à implementação da nossa estratégia em DE&I, desde 2020 a B3 tem definido, com a participação do Conselho de Administração, uma meta organizacional corporativa referente a diversidade, equidade e inclusão. A meta, que consiste no aumento da representatividade interna de públicos sub-representados e no avanço nas demais iniciativas relacionadas às pautas de DE&I, impacta na remuneração variável do CEO e de toda a companhia. Além da meta corporativa, adotamos metas individuais, e diversidade é um elemento que compõe as metas de todos/as gestores/as, desde o nível de coordenação até a liderança executiva. Integrar metas específicas em DE&I foi essencial para que a pauta evoluísse de modo consistente e contínuo na B3.

IMPLEMENTANDO AÇÕES TRANSVERSAIS E INTEGRADAS

Para gerar resultados concretos, uma estratégia de DE&I inteligente precisa alcançar a totalidade do quadro funcional de uma empresa, observando as especificidades operacionais de cada área interna, os stakeholders com que seus integrantes interagem e o impacto das suas atividades sobre o negócio. Ao implementar ações em DE&I, adotar uma abordagem transversal e integrada mitiga a possibilidade de quebras de continuidade na disseminação da cultura organizacional que se busca fomentar.

Dentre as diversas iniciativas que podem fazer parte de uma estratégia de DE&I, três são absolutamente essenciais: a sensibilização e formação para a diversidade, por meio da implementação de **letramentos e treinamentos**; a instituição de espaços onde experiências possam ser compartilhadas tendo em vista dimensões de diversidade determinadas, a fim de identificar desafios e propor formas de superá-los, fazendo uso da criação de **grupos de**

afinidade; e a abertura de espaços para que o descumprimento ou a violação das diretrizes éticas e de conduta estipuladas pela empresa sejam reportadas sem medo de retaliação, por intermédio da abertura de **canais de denúncia** anônimos e independentes.

LETRAMENTO E TREINAMENTO

Viabilizar a qualificação contínua de líderes e colaboradores em todas as diferentes áreas da empresa é parte fundamental da jornada rumo à construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva e antidiscriminatória. A formação para a diversidade impulsiona o engajamento e a superação de resistência diante das pautas, contribui para a produção de inteligência cultural e mitiga o risco de conflitos interpessoais.

Letramentos em diversidade são as práticas mais comuns nas empresas para a sensibilização e promoção do respeito. Aqui na B3, temos o compromisso de proporcionar capacitações e treinamentos, trabalhando com diversas frentes para ampliar a oferta de oportunidades de desenvolvimento para as nossas pessoas. Desde 2020, implementamos um treinamento obrigatório de DE&I, que abrange 100% da organização.

Mas, para que sejam realmente eficazes, essas iniciativas devem ser acompanhadas de práticas que estimulem a construção de um ambiente seguro para pessoas que fazem parte dos grupos sub-representados. Vamos aprender mais sobre isso a seguir.

GRUPOS DE AFINIDADE

A criação de espaços de escuta e troca de experiências, em que os colaboradores possam falar de suas vivências e ouvir uns aos outros, são caminhos importantes para a criação desse ambiente seguro e para a ampliação do pertencimento; grupos de afinidade são soluções frequentemente mobilizadas para isso.

Os grupos de afinidade são redes internas, em geral formadas por voluntários que se agrupam em torno de propósitos ou interesses em comum, como gênero, raça, identidades LGBTQIA+, pessoas com deficiência, entre outros. Esses grupos têm como objetivo conectar as pessoas, propiciar o compartilhamento

de experiências e colaborar com as iniciativas em DE&I que estejam sendo desenvolvidas na empresa.

CASES

Na B3

Núcleos de diversidade

Como parte das estratégias implementadas para estimular o engajamento dos colaboradores e garantir que suas vozes sejam ouvidas, criamos, em 2019, cinco Núcleos de Diversidade. Compostos por pessoas de diferentes áreas e cargos, cada um desses grupos representa uma das cinco frentes prioritárias de atuação da B3: raça e etnia, gênero, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e gerações. Em dezembro de 2021, mais de 300 funcionários estavam envolvidos com as atividades dos Núcleos.

No mercado

Grupo de afinidade LGBTQIA+

Formado em 2020, o grupo de afinidade LGBTQIA+ de uma importante multinacional de comércio eletrônico agrega membros no Brasil e em quatro outros países da América Latina (Argentina, Colômbia, México e Uruguai).

Uma das evidências mais inspiradoras da efetividade da iniciativa foi a criação de benefícios para colaboradores trans, ação implementada como resposta a uma demanda apresentada pelo comitê. A empresa passou a fornecer auxílio financeiro para realização de cirurgias de redesignação de gênero, cobrindo até 70% do valor dos procedimentos.

Além disso, também passou a apoiar as pessoas trans de seu quadro funcional com assessoria jurídica para a alteração de seus registros civis, suporte e com o pagamento de seguro-fiança para aluguel de imóvel como residência, a fim de contribuir para a superação das barreiras que a discriminação impõe a esse grupo sub-representado.

CANAIS DE DENÚNCIA

Canais de denúncia anônimos são outra prática importante. Os casos de preconceito e discriminação vivenciados no ambiente de trabalho precisam ser reportados e analisados para que ações de cunho educativo (e, se necessário, punitivo) sejam aplicadas. É preciso que as/os colaboradoras/es confiem na eficácia nos mecanismos implementados e entendam que situações de preconceito e discriminação não serão aceitas na empresa.



Conhecer a realidade interna é ponto de partida fundamental para a construção de um plano de ação que possibilite a implementação e desenvolvimento de práticas de DE&I sistemáticas e em diálogo com a cultura da organização. Pesquisas de censo e clima organizacional são instrumentos indispensáveis para isso.



CASES

Na B3

Pesquisa de engajamento

Todos os anos promovemos junto aos nossos funcionários uma pesquisa de engajamento, desenvolvida pelo Great Place to Work (GPTW). A partir dos resultados obtidos, implementamos ações institucionais que englobam toda a empresa. Cada área interna desenvolve e implementa planos de ação com base em seus próprios resultados.

Aqui na B3, vemos a Pesquisa de Engajamento como um indicador estratégico e, portanto, ela integra nossas metas corporativas e nosso ciclo de gestão de desempenho, tendo seus resultados relatados no Dossiê de Desempenho de cada líder.

No mercado

Pesquisa de feedback sobre gestores

Como parte de um conjunto de ferramentas utilizadas para avaliar e dar suporte a líderes, uma empresa do ramo das Big Techs coleta feedback de funcionários sobre seus gestores através de uma pesquisa semianual. Os colaboradores respondem de modo confidencial, e os gestores recebem um relatório de feedback agregado e anonimizado, se a pesquisa obtiver pelo menos três respostas sobre seu desempenho.

A iniciativa que busca identificar práticas aplicadas pelos líderes de alto desempenho, e incorporá-las aos programas de treinamento e desenvolvimento de gestores é um dos exemplos de como esse tipo de dado pode ser aplicado dentro da empresa.

A partir do reconhecimento da realidade interna, da elaboração de um plano de ação e da definição de metas, é possível a construção de ações de DE&I que sejam adequadas à cultura da organização e que levem em conta a jornada do/a colaborador/a – da atração e seleção aos processos de desenvolvimento de carreira e retenção de talentos.

As ações de DE&I focadas nessa jornada e disseminadas entre as unidades de negócio propiciam uma implementação organizada e sistematizada das iniciativas, abrangendo toda empresa, com unidade de propósito. A seguir, apresentamos algumas práticas que vêm sendo aplicadas por diversas empresas em seus processos de implementação e desenvolvimento de DE&I com foco no colaborador.

ATRAÇÃO

Quando falamos sobre a gestão da **marca empregadora**, nos referimos aos variados processos implementados para administrar a percepção pública e a reputação de uma empresa como um bom ambiente de trabalho, entre potenciais novos talentos, colaboradores, parceiros comerciais e diante do próprio mercado. Apropriar-se de estratégias inteligentes com **foco em DE&I** é um importante caminho para **atração de profissionais** que fazem parte de **grupos sub-representados**, assim como de **lideranças com perfis mais inclusivos**.

Entre as práticas relacionadas à DE&I que diferentes empresas têm utilizado para fazer a gestão reputacional enquanto empregadores estão: valorização de habilidades específicas em DE&I; divulgação de vagas afirmativas associadas a processos de capacitação e formação para liderança; utilização de linguagem neutra; e diretrizes de comunicação inclusiva.



A jornada do colaborador

CASES

Na B3

Programa de aceleração de carreira

Lançado em 2020, o Programa com foco em Aceleração e Desenvolvimento de Carreira é uma iniciativa pioneira da B3, que busca atrair jovens engajados com a marca, aproximando-os de nossa cultura e negócio. Realizamos um processo seletivo inclusivo, com um olhar atento às múltiplas dimensões da diversidade.

Diferentemente de um programa de estágio ou trainees, o processo de seleção é estruturado a partir de uma jornada digital de conhecimento, oportunizando o desenvolvimento dos candidatos desde seu primeiro contato com a B3.

Já em sua primeira edição, o programa atraiu mais de 4 mil inscrições, de pessoas espalhadas por todo o país. A metodologia diferenciada do processo seletivo também foi muito elogiada pelos candidatos.

No Mercado

Pride skill

Pride Skill é um movimento dentro de projetos de cidadania lançado por uma filial brasileira de uma multinacional de bens de consumo em parceria com uma agência de publicidade e o Fórum de Empresas e Direito LGBTQIA+. O objetivo da iniciativa é aumentar a inclusão de profissionais LGBTQIA+ nas organizações.

A fim de fazer frente aos desafios que pessoas LGBTQIA+ enfrentam no Mercado de trabalho, o Pride Skill estimula essas pessoas a incluir o item “pride” entre suas competências em seus perfis profissionais. O mote da campanha é “Porque ter orgulho de quem você é também é uma skill”.

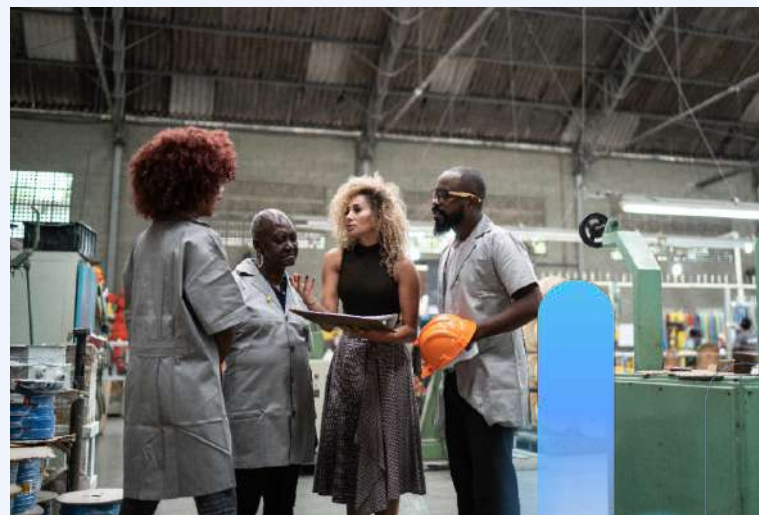
SELEÇÃO

Os processos seletivos são vistos pelos profissionais que atuam em DE&I como significativas barreiras para a ampliação de representatividade nas empresas. Isso porque certos pré-requisitos, historicamente consolidados para a definição dos perfis de candidato buscados pelas organizações, atuam como fatores excludentes de parte significativa de candidatos pertencentes a grupos sub-representados.

Entre as premissas consolidadas que excluem a diversidade estão os critérios que equacionam excelência com algumas poucas instituições de ensino superior, os critérios de seleção das habilidades necessárias (como a fluência na língua inglesa) e os vieses do próprio recrutador, que acabam concorrendo para a formação de um quadro funcional pouco diverso.

Nesse sentido, é preciso intencionalidade nos processos seletivos – ou seja, as organizações devem refletir e adotar políticas de seleção deliberadamente voltadas para grupos sub-representados, a fim de preencher vagas em áreas estratégicas (cargos de média e alta liderança ou em áreas previamente identificadas com perfis excessivamente homogêneos).

Entre as práticas de seleção intencional atualmente desenvolvidas nas empresas, destacam-se: oferta de vagas afirmativas, promoção de programas de trainees voltado para grupos sub-representados, construção de banco de talentos com foco em diversidade e parcerias com ONGs e consultorias especializadas para que a comunicação atinja públicos representativos das dimensões de diversidade visadas.



CASES

Na B3

Currículo oculto

Um dos desafios mais significativos para as empresas quando se trata de avançar em suas estratégias de DE&I é criar mecanismos que minimizem efetivamente o impacto dos vieses – padrões de percepção e pensamento que construímos a partir de nossas experiências culturais e sociais, e que refletem variados preconceitos e estereótipos assimilados em grau maior ou menor ao longo de nossas vidas.

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para reduzir o impacto desses vieses é o uso do chamado “currículo oculto”, modalidade de processo seletivo em que alguns dados das pessoas que se interessaram em determinada vaga são omitidos, dando evidência, assim, apenas ao que é indispensável para a consideração de sua candidatura, como sua formação, competências e histórico profissional.

A B3 tem implementado essa estratégia em seus processos seletivos desde 2021, e os resultados obtidos foram expressivos: nas seleções realizadas entre setembro de 2021 e agosto de 2022, a contratação diversa aumentou de 53% para 80%

No mercado

Programa de trainees exclusivo para pessoas negras

Em setembro de 2020, uma grande empresa do setor de varejo anunciou um programa de trainees direcionado exclusivamente para pessoas negras. A decisão foi tomada após a verificação em censo interno de que 53% da força de trabalho da empresa era composta por pessoas negras, mas representava apenas 16% da liderança da empresa. A pesquisa interna verificou ainda que esse programa era o caminho mais curto para se chegar à liderança, mas sempre apenas uma ou duas pessoas completavam o ciclo.

Para atingir o objetivo do projeto, a empresa precisou fazer mudanças no processo seletivo, tais como: aumentar o intervalo entre a formatura e a candidatura, que passou a ser de três anos; dispensa de experiência internacional e proficiência em inglês; parcerias importantes, contratando consultorias especializadas para auxiliar no planejamento do programa, além de ter o cuidado de ter uma maioria negra interagindo com os candidatos; a liderança, em sua maioria branca, passou por um letramento racial, para que pudesse receber bem os novos funcionários.

Como resultado dessas adaptações, cerca de 22,5 mil pessoas se candidataram às 10 vagas disponíveis. Como a quantidade de candidatos de nível excelente foi muito grande, a turma de trainees cresceu para 19 pessoas.

DESENVOLVIMENTO E CARREIRA

Os desafios de DE&I não estão apenas nos processos de entrada nas empresas. Depois da contratação, os processos de avaliação, assim como as oportunidades de desenvolvimento e construção de carreira, também são impactados por preconceitos, conscientes e inconscientes, que existem a respeito de grupos sub-representados.

Alterações intencionais de indicadores de promoção, a fim de viabilizar um reconhecimento mais justo das contribuições das/os colaboradoras/es são diferenciais neste momento. Alguns exemplos práticos seriam: estímulo à adoção de critérios de diversidade no processo de promoção; planos de mentoria específicos para formação de lideranças entre pessoas de grupos sub-representados; e mapeamento de potencial e desenvolvimento do colaborador através dos diferentes níveis de gestão, com foco em planos de sucessão.

CASES

Na B3

Programa de mentoria para mulheres na liderança

O estudo “Mulheres em Ações”, divulgado pela B3 em dezembro de 2022, revelou que 61% das empresas com ações negociadas em Bolsa no Brasil não têm mulheres entre seus diretores estatutários, e 37% não têm participação feminina no conselho de administração.

Uma das iniciativas mais importantes da B3 para transformar essa realidade é o programa interno de Mentoria para Mulheres na Liderança, destinado a colaboradoras em cargos de analista sênior e coordenadoras. Lançado em 2021, cada edição do programa seleciona 50 mulheres para receber mentoria focal, tendo em vista as habilidades necessárias para a evolução de sua carreira, e participar de trilhas de conhecimento com desenvolvimento em liderança.

Na edição de 2022, 50% das vagas disponíveis foram destinadas a mulheres negras, visando acelerar o impulsionamento de colaboradoras inseridas neste recorte interseccional de gênero e raça.

No Mercado

Programa de aceleração de carreira

Um grande grupo no setor de higiene e beleza tem um programa de aceleração de carreiras voltado para profissionais que se autodeclaram pretos ou pardos. Seu objetivo é acelerar o processo de crescimento de pessoas negras dentro do grupo.

Para participar do projeto é preciso ser negra/o, morar no Brasil e estar a um passo de alcançar alguma posição gerencial.

O Programa começou a ser estruturado em 2021 e está dentro do contexto do Compromisso assumido pelo grupo, que prevê pelo menos 30% de pessoas dos gru-

pos de diversidade em cargos de liderança até 2030.

RETENÇÃO DE TALENTOS

Alto turnover, desmotivação entre colaboradores e sensação de não pertencimento são alguns dos principais obstáculos para a retenção de talentos em uma empresa, independente da temática de DE&I. No entanto, essas situações atingem desproporcionalmente colaboradores pertencentes a grupos sub-representados e colocam “em xeque” todos os esforços empreendidos em DE&I, impactando os resultados.

A retenção de talentos em DE&I é essencial para que o investimento se reverta em crescimento sustentável. Hoje, os colaboradores têm procurado de maneira crescente afinidades entre seus valores pessoais e as empresas em que trabalham. Nesse contexto, ações que demonstram e reforçam os compromissos das empresas com DE&I, sobretudo as práticas de inclusão e equidade, são aliadas nos processos de retenção dos talentos internos.

A criação de grupos de afinidades e construção de canais efetivos de conversa que assegurem um local confiável de desabafo e acolhimento, somados à adoção de políticas de apoio à parentalidade, são exemplos de ações que vêm sendo implementadas pelo mundo corporativo.

CASES

Na B3

Política de remuneração variável

A partir de 2020, a B3 estabeleceu, em conjunto com o Conselho de Administração, uma meta corporativa vinculada à DE&I e ao pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR,) que é baseada no resultado geral da organização e resultados individuais.

Em 2021, a companhia estabeleceu uma meta de porcentagem de representatividade de públicos específicos – dentre eles, pessoas negras. Já em 2022, a meta esteve atrelada ao compromisso de aumentar a representatividade de mulheres em posições de liderança e a representatividade racial e de pessoas com deficiência em todos os níveis da organização.

Além disso, 100% da liderança sênior da B3 passou a ter em seu contrato de metas individuais objetivos relacionados à representatividade de públicos diversos em seu time.

No mercado

Programa de extensão de licença parental

Em 2021, um grande grupo do setor de higiene e beleza adotou um programa de extensão da licença parental para homens e casais homoafetivos de 20 para 120 dias, possibilitando assim que essas pessoas possam permanecer em casa, de forma remunerada, para estar com a família e se dedicarem à parentalidade, seja de filhos biológicos ou adotados.

A proposta do programa é incentivar a vivência da parentalidade de forma equânime e estimular relações de vínculo e cuidado mais igualitárias entre os gêneros.

Esse programa faz parte do conjunto de metas de diversidade assumidas pelo Grupo até 2025.

Mudança de mentalidade

Mudanças de mentalidade são desafios de longo prazo, que demandam foco e olhar específico para a organização da estrutura da empresa e sua liderança, para a disseminação de conhecimento de forma transversal, para o fomento de ações e políticas de DE&I na cadeia produtiva e, por fim, para a adoção de compromissos institucionais.

É com investimento nessas 4 dimensões que as políticas de DE&I se institucionalizam na empresa e proporcionam a mudança de mentalidade necessária para que se atinja os objetivos sociais e de negócios.

Apresentamos a seguir algumas práticas desenvolvidas em empresas que atuam para a mudança e consolidação de mentalidade que tenha DE&I como foco estratégico.

ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA EMPRESA E SUA LIDERANÇA

Para mudança de mentalidade, a atuação dos executivos é fundamental; é responsabilidade desses gestores liderar os processos e construir novas estruturas dentro das empresas, para a governança e a distribuição de responsabilidades.

A formação de Comitês, Sponsorships e Aliados é uma prática comum nas empresas quando se trata de DE&I.

Os comitês de diversidade são compostos por pessoas representativas de diferentes dimensões de diversidade, que colaboram em diferentes funções e áreas da empresa. Normalmente, realiza-se de maneira voluntária e tem dentre suas funções acompanhar e impulsionar a realização de ações e o cumprimento das metas de DE&I.

Para um bom funcionamento, é preciso governança, organização, divisão de tarefas, planejamento e liderança. O time interno é responsável, ainda, por definir um plano de ação, estabelecer prazos e métricas e acompanhar a performance dos resultados.

Ter um membro da alta liderança como aliado e atuante no comitê possibilita que as iniciativas tenham maior visibilidade dentro da organização, uma vez que este sponsor tem acesso aos demais executivos e pode trabalhar as pautas pertinentes nessa esfera decisória.

Por outro lado, uma liderança informal de colaboradores, ainda que não estejam em cargo de gestão, traz contribuição e colaboração com as ideias.

O comitê de diversidade é um grande parceiro da área de gestão de pessoas, sendo que um projeto bem alinhado pode trazer grandes resultados, que contribuam para mitigar a discriminação na empresa.

Há empresas que, além de manter comitês internos de diversidade, também formam um comitê externo e independente, geralmente composto de profissionais especializados nas variadas dimensões dessa temática, e que tem como responsabilidade orientar e propor ações e práticas para o comitê interno.

A criação do cargo de *Chief Diversity Officer* também tem sido adotada por algumas empresas; esse cargo pode ser ocupado de forma exclusiva ou concomitante com outro cargo já existente na empresa. É uma prática que tem como objetivo institucionalizar e dar visibilidade às políticas de DE&I.

Para estimular as lideranças da empresa a assumirem o protagonismo necessário nas políticas de DE&I, algumas organizações também têm adotado políticas de remuneração variável de executivos que incluem metas de performance atreladas a DE&I.

Outra prática que se tem disseminado, ainda que lentamente, é o investimento na contratação de consultorias especializadas em DE&I. Essas consultorias auxiliam as empresas oferecendo treinamento e letramento adequado aos diversos públicos internos (lideranças e colaboradoras/es), para a conscientização e desenvolvimento de habilidades têm impactos significativos na elaboração e implementação de iniciativas verdadeiramente efetivas, especialmente no que diz respeito à mudança de mentalidade.

As consultorias especializadas também podem apoiar o comitê interno em:

- **Identificação de oportunidades de aprimoramento;**
- **Reconhecimento dos impactos da discriminação;**
- **Aumento do engajamento em ações de DE&I;**
- **Acesso facilitado às práticas inovadoras do mercado;**
- **Contribuição na rápida gestão de crises com base nas experiências anteriores.**



CASES

Na B3

Programa de equidade racial em conselhos

Um levantamento realizado no ano de 2021, entre as 73 (setenta e três) empresas participantes do processo seletivo de nosso Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), demonstrou o quanto era necessário um avanço na pauta racial: cerca de 80% (oitenta por cento) dessas companhias declararam ter entre 0 (zero) a 11% (onze por cento) de pessoas negras em seus cargos de diretoria e alta administração.

Nesse sentido, a B3 em seu papel de indutora de boas práticas no mercado formalizou no ano de 2022 a parceria com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e com a Associação Civil denominada Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, patrocinada por grandes empresas nacionais, para criar a primeira edição do Programa de Equidade Racial em Conselhos.

Pensado com o objetivo principal de ampliação da presença de pessoas negras nas instâncias decisórias das companhias, o programa visa preencher uma lacuna no mercado de trabalho e promover a inclusão racial na alta administração das empresas listadas.

O corpo docente foi formado por profissionais negros, mulheres e demais grupos sub-representados, além de instrutores das turmas regulares do Curso para Conselheiros, aplicado pelo IBGC. Em conformidade com as práticas equitativas para a promoção de igualdade de gênero, 50% (cinquenta por cento) das vagas disponibilizadas para a turma foram preenchidas por mulheres.

A partir de uma perspectiva prática, o programa capacita profissionais para a atuação como conselheiros/as, estimulando o exercício das boas práticas de governança corporativa. Também promove vivências em temas relacionados à decisão e ao monitoramento pelo conselho, e prepara o

público participante para a atuação colegiada, discutindo aspectos comportamentais e de relacionamento que influenciam todo o processo de tomada de decisão.

Em 21 de novembro de 2022, foi realizada a cerimônia de formatura da primeira turma de conselheiros/as negros/as na B3 com o evento conhecido como “toque de campanha”. O evento promoveu a interação entre os/as formandos/as e convidados/as, incluindo clientes e headhunters, com o objetivo de que os/as formandos/as ocupassem, com a maior brevidade possível, cadeiras em conselhos a partir de 2023, quando do início das novas assembleias.

DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO DE FORMA TRANSVERSAL

Um dos grandes desafios que atrapalham a mudança consistente de mentalidade nas empresas é a falta de disseminação equilibrada e transversal do conhecimento e das práticas em DE&I adotadas pelas organizações.

Democratizar o acesso ao conhecimento em DE&I no interior da empresa e fomentar o debate em diversos momentos ao longo do ano, por meio de palestras, da realização de uma semana da diversidade e da aplicação de treinamentos, são as práticas mais comuns. No entanto, elas podem e devem ser complementadas por ações de comunicação interna e institucionais que concorram para a divulgação do conhecimento e práticas diárias de DE&I.

CASES

Na B3

Treinamento em DE&I

Desde 2020, nosso programa de treinamento em diversidade, equidade e inclusão passou a ser uma das trilhas de desenvolvimento que compõem a agenda de treinamentos obrigatórios aqui na B3. Alcançando 100% da organização, todos os colaboradores devem realizar o treinamento pelo menos uma vez.

Além desta iniciativa focal, a formação em DE&I faz parte do processo de integração de novos funcionários, que devem realizar os treinamentos em até 30 dias após sua admissão; além disso, a temática também é abordada utilizando ações contínuas de desenvolvimento.

No mercado

Programa de letramento em diversidade

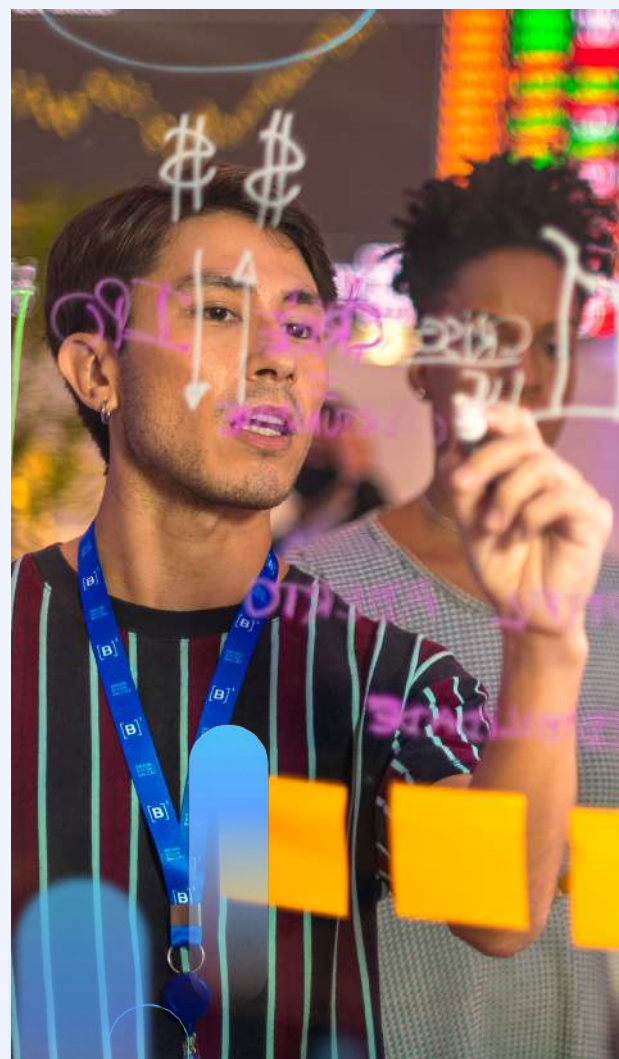
Para transmitir os valores praticados pela empresa em relação às pautas de DE&I à totalidade da sua cadeia comercial, um grupo do setor de higiene e beleza tem apostado na implementação de um extensivo Programa de Letramento em Diversidade, com trilhas de aprendizagem focais que contemplam temas como a equidade étnico-racial e a anti-LGBTfobia.

Disponibilizadas tanto no site do grupo como nas redes sociais de todas as suas marcas de consumo, as trilhas são atividades de formação obrigatória para todos os mais de 23 mil colaboradores que atuam nas mais de quatro mil lojas presentes em todo o país.

ainda é uma questão pouco adotada no contexto corporativo brasileiro. No entanto, algumas empresas, que apresentam um grau de maturidade mais avançado em DE&I, já vêm apresentando proposta de desenvolvimento e ampliação dessas ações.

Em geral, essas ações têm um olhar voltado para a cadeia produtiva, e seu objetivo é liderar uma ampla mudança de mentalidade que leve em consideração toda a cadeia na qual a empresa está inserida.

Entre os exemplos de ações nesse sentido estão: oferta de letramento em diversidade para fornecedores e parceiros; uso de critérios de DE&I para a escolha de parceiros e fornecedores sempre que possível; fomento a iniciativas de empreendedores e startups lideradas por pessoas pertencentes a grupos sub-representados; e inclusão de cláusulas de compliance com foco em diversidade nos contratos estabelecidos com fornecedores e parceiros.



FOMENTO DE AÇÕES E POLÍTICAS DE DE&I PARA A CADEIA PRODUTIVA

Fomentar a adoção de ações e práticas para além da realidade interna das organizações

CASES

Na B3

Bootcamp de DE&I

Durante o toque de campanha pela equidade de gênero de 2021, anunciamos o lançamento do nosso Bootcamp de DE&I. A iniciativa faz parte das nossas ações voltadas para o apoio às empresas em sua trajetória de desenvolvimento e implementação de suas estratégias de DE&I.

Totalmente gratuito e online, o programa reúne especialistas e parceiros para dividir conhecimentos e boas práticas de mercado, além de dicas sobre ferramentas para o acompanhamento de métricas e resultados. O conteúdo compartilhado é voltado para lideranças nas áreas de Diversidade, Recursos Humanos e Sustentabilidade nos bancos, corretoras e empresas listadas na Bolsa.

No mercado

Recrutamento de fornecedores

Para estimular a diversidade em seu ecossistema de fornecedores, um grupo do setor de bebidas realizou em 2022 um evento para recrutar fornecedores na região de Salvador (BA), priorizando profissionais negros/as, indígenas, LGBTQIA+ e mulheres. Além de ter a oportunidade de interagir diretamente com o time de compras do grupo, os empreendedores que participaram do evento puderam apresentar soluções voltadas para as demandas operacionais das diferentes frentes de atuação da empresa.

Marca e produto

A marca é aquilo que conecta produto e cliente. Para que a conexão ocorra, marca e produ-

to devem dialogar com as necessidades – objetivas e simbólicas – do consumidor.

Segundo a pesquisa “Diversidade no século 21: breve contexto sobre a relevância da diversidade no Brasil”, conduzida pelo Instituto Locomotiva, 2 em cada 3 consumidores brasileiros afirmam preferir marcas ou empresas que tenham valores parecidos com os seus. Apesar de custo-benefício ser muito importante, 55% dos consumidores brasileiros afirmam buscar nas marcas o equilíbrio entre propósito e custo-benefício.

Destaca-se que, embora o tema de DE&I refira-se a grupos socialmente sub-representados, quando se trata de demografia, esses grupos representam importantes percentuais da população nacional. Por exemplo as mulheres, que correspondem a 52% da população brasileira, e a população negra, que representa 55%⁹. Além disso, ainda que não formem maiorias, a população LGBTQIA+ representa cerca de 11% dos brasileiros¹⁰ e pessoas com deficiência, cerca de 10%¹¹.

Nesse contexto, DE&I auxilia as marcas e produtos a se aproximarem desses consumidores, uma vez que propicia inovação, conhecimento das necessidades dos consumidores que compõem grupos diversos, olhar específico para o desenvolvimento de produtos voltados para esses públicos, entre outros.

⁹ Fonte: Instituto Locomotiva a partir da PNAD-2021 (filtro 16 anos ou mais).

¹⁰ Fonte: Pesquisa do Orgulho, Datafolha, 2022.

¹¹ Fonte: PCD entre a população com 18 anos ou mais a partir da Pesquisa Nacional de Saúde 2019.



CASES

Na B3

Credibilidade catalisadora

Quatro anos depois da fusão que deu origem à marca B3, tivemos sucesso na integração e evolução da cultura organizacional. Como parte do processo de consolidação dessa cultura, redefinimos o papel da nossa marca, constituído em torno do conceito de “Credibilidade Catalisadora”.

Potencializamos a confiança que estabelecemos junto ao mercado e aos investidores para impulsionar e acelerar a transformação e o desenvolvimento. Proporcionar segurança ao mercado, enquanto oferecemos suporte para o seu crescimento, faz parte da essência da B3.

No mercado

DE&I e produto

Um grande grupo brasileiro do setor de Higiene e Beleza adotou uma série de compromissos públicos em ASG, com metas e prazos definidos.

Dentre esses compromissos, destacam-se aqueles voltados para o desenvolvimento de produtos com foco em diversidade:

- Desenvolver 100% dos produtos com a participação de pessoas que se identificam com os grupos sub-representados
- Oferecer portfólio de produtos inclusivos e diversos, considerando os diferentes estilos de vida.

Governança, compliance e código de conduta

Por ser o setor responsável por identificar e mitigar riscos regulatórios, a área de Compliance e Governança exerce um papel fundamental para a implementação e desenvolvimento de políticas em DE&I.

Uma empresa que deseje efetivamente incorporar na sua cultura práticas de DE&I precisará construir um código de conduta com as regras internas de respeito à diversidade, que coíba preconceito e discriminação, estando em conformidade com a legislação do país.

Além do código de conduta, é necessário implantar práticas de fiscalização e mecanismos de governança que acompanhem o cumprimento das regras internas e garanta que todas/os colaboradoras/es ajam em conformidade com as diretrizes da empresa.

Uma empresa com valores antidiscriminatórios precisa estruturar uma área focal dentro de seu quadro organizacional que analise, detecte e previna quaisquer riscos ligados a situações de preconceito e discriminação, seja nas relações interpessoais, seja na estrutura da instituição.

CASES

Na B3

Alô, compliance!

Para assegurar que nosso ambiente organizacional seja pautado por padrões de conduta íntegros e alinhados à cultura B3, contamos com um canal formal de denúncias com proteção legal, totalmente independente e segregado da companhia, o *Alô, Compliance!*, que é gerido por uma empresa terceirizada e especializada. Esse canal pode ser utilizado por todos os diferentes públicos que compõem nosso ecossistema de stakeholders, de modo contínuo.

As denúncias reportadas neste canal podem ser realizadas de modo identificado ou anônimo, a critério do/a denunciante. Através dele podemos coletar relatos sobre condutas de gestores, funcionários, estagiários e/ou representantes legais que não estejam em conformidade com o Código de Conduta e Ética da companhia,

com diretrizes e políticas internas, ou com as normas legais e dispositivos regulatórios vigentes.

O uso do canal de denúncias também é reforçado durante dois dos treinamentos obrigatórios realizados por todos os colaboradores da B3, as trilhas Anticorrupção e sobre o Código de Conduta e Ética – o qual contempla, entre outros assuntos, providências contra a discriminação em função de gênero, orientação afetiva e/ou sexual, raça, cor e outras formas de preconceitos contra grupos sub-representados.

No mercado

Canal de integridade

Uma empresa de tecnologia se destaca como exemplo de como navegar com excelência um ecossistema complexo de colaboradores, fornecedores e parceiros. Para transmitir seus valores através de toda a cadeia produtiva que mobiliza, a empresa desenvolveu dois códigos de conduta – um voltado para o quadro funcional interno, e outro focado em terceiros – e uma cartilha sobre Respeito e Igualdade.

Os materiais são amplamente divulgados e disponibilizados online a todos os integrantes da rede. Para assegurar que as diretrizes estabelecidas sejam realmente cumpridas, a empresa criou também um portal específico para a tratativa de denúncias sobre condutas que sejam divergentes aos seus princípios éticos, que firam seus regulamentos internos, ou que infrinjam a legislação atual.

Com atendimento digital e telefônico, o canal é operacionalizado por uma empresa parceira, especializada em gestão de riscos e compliance. Além de viabilizar o envio de relatos e acompanhamento de denúncias realizadas, o portal ainda apresenta conteúdos direcionados à resolução de dúvidas sobre a proteção dos dados submetidos através do Canal de Integridade, reforçando o caráter seguro e confidencial deste espaço.

Relações institucionais, comunicação e gestão de crise

74%¹² dos brasileiros acreditam que seja papel das marcas e empresas apoiarem a diversidade. Além disso, é alta a demanda de consumidores por ações com propósito e sinceridade por parte das empresas. No entanto, 79%¹³ dos brasileiros acreditam que muitas marcas se aproveitam do combate ao preconceito apenas para fazer propaganda e que não têm ações concretas para mudar essa realidade.

Assumir publicamente seus compromissos relacionados a DE&I, participar de fóruns e eventos relacionados à temática e estabelecer parcerias com associações e movimentos voltados para a promoção da Equidade e Inclusão são formas de as empresas assumirem publicamente seu posicionamento e reforçarem, junto ao público externo e interno, a seriedade e o comprometimento com essas pautas.

A divulgação pública dos compromissos com as pautas de DE&I marca o amadurecimento interno das organizações, impõe o desafio constante de aprimoramento de suas práticas e fortalece a reputação da marca junto ao público consumidor.

Ainda sobre comunicação interna, reforça-se sua importância na disseminação de informações, mantendo o conjunto da organização informado sobre a evolução das ações em DE&I da empresa, os programas discutidos no comitê de diversidade e o código de conduta, para que identifiquem a cultura da empresa.

Ao tratar de valores como ética, igualdade e inclusão social, a cultura interna tem um grande impacto na visão do público sobre a organização. Além disso, a participação dos funcionários para construção de políticas também é uma grande porta de entrada para o engajamento das iniciativas e a priorização do respeito às diferenças.

A ausência de um olhar para a diversidade em qualquer área da empresa, ou nas suas rela-

¹² Fonte: iO Diversidade e Instituto Locomotiva. A Falta de Inclusão e os Riscos para as Organizações, 2022.

¹³ Fonte: Instituto Locomotiva. Diversidade no Século 21: Breve contexto sobre a relevância da diversidade no Brasil, 2022.

ções, deixa a marca vulnerável a crise reputacional; a gestão de risco tende a ser mais eficiente e econômica que a gestão de crise. No entanto, crises ainda podem ocorrer, e quando acontecem é preciso agir com rapidez e pre-

Ações importantes durante a gestão de crise reputacional



01 Apure os fatos e realize escuta ativa dos envolvidos;

02 Priorize agilidade nas respostas e tenha sempre porta-voz preparado para lidar com a situação;

03 Quaisquer pronunciamentos públicos devem ser sinceros, empáticos e fundamentados por fatos e provas;

04 Monitore as redes sociais;

05 Realize reuniões extraordinárias com o comitê de diversidade para elencar próximos passos;

06 Divulgue o calendário de ações e compromissos para o público interno e externo;

07 Investigue e analise as causas da crise em sua totalidade, buscando identificar possíveis causas e corrigindo quebras de continuidade nas ações e políticas implementadas, a fim de que o problema não ocorra novamente.





O futuro das pautas de DE&I

cisão a fim de mitigar seus efeitos negativos.

Os últimos três anos foram de intensas transformações e avanços significativos para as pautas de DE&I. De um tema praticamente restrito à área de Recursos Humanos a pauta de interesse das grandes lideranças, os investimentos e o desenvolvimento de práticas em DE&I nas grandes empresas cresceram nesse período.

Com esse crescimento, surgem novas demandas e tendências; abaixo, procuramos listar alguns caminhos para o futuro dessas pautas:

- 1. Carreira e sucessão:** com a ampliação de contratação de pessoas de grupos diversos, a preparação desses/as colaboradores/as para avançar na carreira e assumir cargos de liderança se tornará, cada vez mais, uma pauta sensível dentro das organizações, que se verão impelidos a criar trilhas de desenvolvimento intencional para sucessão.
- 2. Aumento de representatividade de pessoas trans e travestis:** pessoas trans e travestis são um dos principais alvos da marginalização, da intolerância e de diversos tipos de violência no Brasil. Nos últimos anos, a organização de movimentos sociais pressionando a sociedade para a inclusão de pessoas trans e travestis no mercado de trabalho tem crescido; além disso, na eleição de 2022 houve um aumento significativo de parlamentares trans no Congresso Nacional, o que pode influenciar as pautas específicas para essa comunidade na esfera pública e também privada.
- 3. Diversidade na cadeia produtiva:** a crescente conscientização das grandes empresas a respeito da importância de impulsionar os compromissos com DE&I entre seus parceiros deve estimular a ampliação de práticas nesse sentido, condicionando relações comerciais e institucionais.
- 4. Saúde mental de pessoas de grupos sub-representados:** a pandemia de Covid-19 trouxe para o centro das discussões as questões relacionadas à saúde mental e o trabalho. Essa temática deve continuar como tendência em 2023 e trazer para o foco os impactos da DE&I na saúde mental dos/as colaboradores/as que fazem parte dos grupos sub-representados.

5. Ampliação da diversidade nos Conselhos de Administração:

a B3 apresentou uma proposta para que as empresas listadas na Bolsa deem transparência sobre suas práticas relacionadas à diversidade de gênero e à presença de grupos sub-representados nos conselhos de administração e diretorias estatutárias. As regras, caso sejam aprovadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), preveem um período de adaptação de 2 a 3 anos, a partir do início de sua vigência, e estão baseadas em um modelo conhecido como “pratique ou explique”, por meio do qual as companhias precisam apresentar evidências da adoção das medidas propostas pela B3 ou a explicação para sua não implementação; com isso, espera-se um grande impacto positivo na diversificação da composição da alta liderança das companhias.

B3 olhando para o futuro

Em 2021, a B3 se tornou a primeira bolsa de valores do mundo a emitir um Sustainability Linked Bond (SLB) no valor de US\$ 700 milhões, comprometendo-se financeiramente com o cumprimento de metas ligadas à sustentabilidade.

Os SLB são instrumentos de dívida cujo objetivo é fazer com que o emissor alcance metas de sustentabilidade, monitoradas periodicamente. Esses títulos podem ter suas características financeiras alteradas dependendo do atingimento ou não das metas pré-estabelecidas nas datas determinadas para verificação. Isso significa que, em caso de não cumprimento das metas, o investidor passa a receber uma remuneração maior do que a acordada no momento do lançamento do título, aumentando assim o custo para o emissor.

O SLB emitido pela B3 – título de renda fixa ligado à sustentabilidade – será destinado apenas para investidores institucionais qualificados residentes no exterior. O bond tem valor de US\$ 700 milhões, prazo de dez anos e estabelece duas metas atreladas à diversidade e inclusão:

- Criação, até 2024, de um índice de mercado para medir a performance de empresas que tenham bons indicadores de diversidade;
- Atingir, até 2026, o percentual de 35% de mulheres em cargos de liderança na B3 (gerentes, superintendentes e diretoria, o que inclui também os C-levels)

A evolução de cada uma das metas é publicada todos os anos no Relatório Anual da B3, que é auditado de maneira independente e traz também informações sobre outras práticas ESG da companhia.

PRATIQUE OU EXPLIQUE

A decisão da B3 de propor uma regra com elementos de DE&I para estimular, de modo sistêmico, a ampliação da diversidade na alta administração das companhias listadas, partiu da constatação do quanto essa pauta precisa avançar no contexto das empresas listadas na B3. Um estudo feito pela Bolsa do Brasil em 2022 constatou que, dentre as 423 companhias listadas, 61% não têm nenhuma mulher entre seus diretores estatutários, e 37% não possuem participação feminina no conselho de administração.

Em relação à questão racial, um levantamento realizado em 2021 entre as 73 empresas participantes do processo seletivo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) apontou que 79% afirmaram ter entre 0% e 11% de pessoas negras em cargos de diretoria, e 78% disseram ter entre 0% e 11% de pessoas negras em cargos de C-level.

Os resultados desses levantamentos indicaram a necessidade de as empresas brasileiras avançarem nas pautas ASG (Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa). Para incentivar esse processo, a B3 desenvolveu uma proposta de regra com o objetivo de induzir a adoção de práticas ligadas à diversidade entre as companhias listadas.

Nesse processo, a B3 analisou medidas afirmativas e novas regras de transparências ASG adotadas por Bolsas de Valores e órgãos reguladores de mercados internacionais, com o ob-

jetivo de mapear as medidas regulatórias adotadas ao redor do mundo a respeito do tema.

Além disso, considerou mudanças regulatórias nacionais, como a aprovação da Resolução nº 59 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que propôs um disclosure mais robusto em relação a informações de caráter ASG e introduziu, inclusive, demanda por dados indicativos do cenário de diversidade e inclusão nas companhias abertas no Formulário de Referência, documento divulgado ao público anualmente.

A partir dos estudos sobre movimentos regulatórios nacionais e internacionais a B3 criou, com as devidas adaptações à realidade brasileira, uma proposta de regra com elementos de DE&I baseada no modelo “Pratique ou Explique”, uma abordagem amplamente implementada em outros mercados ao redor do globo.

Este modelo demanda que as companhias apresentem evidências da adoção das práticas propostas ou a justificativa para a não implementação. Nesse sentido, a proposta da B3 contribui para a transparência ao mercado sobre dados e ações em DE&I das companhias.

Uma das medidas que compõem a proposta demanda, no modelo “Pratique ou Explique”, que companhias listadas tenham ao menos uma mulher e um integrante de uma comunidade sub-representada (pessoas pretas, pardas ou indígenas, integrantes da comunidade LGBTQIA+ ou pessoas com deficiência) em seu conselho de administração ou diretoria estatutária.

Outra medida diz respeito à inclusão de critérios de diversidade no procedimento ou política de indicação de membros da administração das companhias, com o intuito de possibilitar que a companhia se comprometa, de forma mais efetiva, a trabalhar questões de diversidade na composição de seus órgãos de administração.

Caso aprovada pela CVM, será concedido prazo para as companhias de 2 a 3 anos para adaptação ou para a apresentação de justificativa ao mercado e aos investidores da ausência de adoção da prática. As eventuais justificativas devem ser apresentadas em campos específicos do Formulário de Referência das companhias.

Resolução CVM nº 59



Com a aprovação da resolução CVM nº 59, serão demandadas novas informações, no formulário de referência, ligadas a DE&I. A seguir, alguns exemplos.

Órgãos de administração e conselho fiscal:

- 1- Número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de gênero;
- 2- Número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de cor ou raça;
- 3- Número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade que o emissor entenda relevantes;
- 4- Se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça, ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal;
- 5- Principais indicadores de desempenho levados em consideração nos indicadores que compõem a remuneração (inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ASC).

Conselho de Administração:

Se houver, canais instituídos para que questões críticas relacionadas a temas e práticas ASG e de conformidade cheguem ao conhecimento do conselho de administração.

Recursos humanos:

Número de empregados, total e por grupos, com base na atividade desempenhada, na localização geográfica e em indicadores de diversidade, que, dentro de cada nível hierárquico do emissor, abrangem: identidade autodeclarada de gênero; identidade autodeclarada de cor ou raça; faixa etária; e outros indicadores de diversidade que o emissor entenda relevantes.



[B]³

Realização:

