UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
MASTER BUSINESS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (MBKM)

DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
O desafio de trabalhar o viés inconsciente dos líderes

Rio de Janeiro
2021

FLÁVIO CAVALCANTI
GABRIELA GONÇALVES
MÍRIAN AROUCA
MÔNICA PAIVA
RENATA MONTEIRO

DIVERSIDADE E INCLUSÃO:
O desafio de trabalhar o viés inconsciente dos líderes

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Especialista em Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
Orientadores: Esp André Bello e MSc Marconi Pereira

Rio de Janeiro
2021

Cavalcanti, Flávio

Gonçalves, Gabriela

Arouca, Mírian

Paiva, Mônica

Monteiro, Renata Batista

Diversidade e Inclusão: o desafio de trabalhar o viés inconsciente dos líderes /

Flávio Cavalcanti, Gabriela Gonçalves, Mírian Arouca, Mônica Paiva e Renata

Monteiro – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2021.

48 p.: il.; 29,7 cm

Orientadores: Esp André Bello e MSc Marconi Pereira

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/MBKM, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 43-48.

1. Diversidade. 2. Inclusão. 3. Vieses inconscientes. I. Bello, André. Pereira, Marconi. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, MBKM. III. Título.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 4
2. ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO 6
3. GRUPOS COM MENOR REPRESENTATIVIDADE NAS EMPRESAS 8
3.1 Gênero 9
3.2 Raça 11
3.3 Pessoas com deficiência - PcD 14
3.4 LGBTQIA+ 15
3.5 Menos favorecidos economicamente 19
4. D&I NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASOS 22
5. SEIS LIMITANTES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS..... 23
5.1 Recrutamento e seleção 23
5.2 Falta de envolvimento das lideranças 24
5.3 Falta de recursos 25
5.4 Falta de metas e de estratégias 27
5.5 Cultura organizacional 28
5.6 Viés inconsciente: a limitante que mais influencia 30
6 EMPRESA OXITENO: AMBIENTE FINAL DE APLICAÇÃO DO PROJETO. 34
7. ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE VIESES 36
7.1 *Assessment* para mapear o cérebro 36
7.2 TAI – Teste de Associação Implícita 37
7.3 *Assessment* personalizado para medir viés inconsciente 39
7.4 Ações finais recomendadas 39
CONCLUSÃO 40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

RESUMO

O presente relatório propõe identificar porque empresas de diferentes segmentos têm dificuldades para formar equipes diversas e compor ambientes, além de propor ações para garantir o sucesso dos projetos de Diversidade e Inclusão (D&I). Para alcançar tal objetivo, o grupo pesquisou o contexto histórico da Diversidade e Inclusão no ambiente organizacional, mapeou os cinco principais grupos com menor representatividade nas empresas (gênero, raça, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e menos favorecidos economicamente) e os desafios que os mesmos enfrentam para ingressar no mercado de trabalho. Além disso, entrevistou representantes de diferentes empresas e realizou estudo de casos para identificar as iniciativas referentes à D&I colocadas em prática. A monografia identificou, ainda, seis principais limitantes da Diversidade e Inclusão nas organizações, com destaque para um: viés inconsciente. Este item foi analisado separadamente, com foco nas lideranças e no contexto da empresa Oxiteno, ambiente final de aplicação do projeto. Por fim, o relatório sugere a aplicação de um *Assessment* personalizado para mapear os principais vieses inconscientes dos líderes e apresenta um formulário como modelo.

PALAVRAS-CHAVE: diversidade; inclusão; minorias; vieses inconscientes; assessment.

ABSTRACT

This report proposes to identify why companies from different segments have difficulties in forming diverse teams and composing inclusive environments, in addition to proposing actions to ensure the success of Diversity and Inclusion (D&I) projects. To achieve this goal, the group researched the historical context of Diversity and Inclusion in the organizational environment, mapped the five main minority groups inside the corporate organizational structure (gender, race, people with disabilities, LGBTQIA+ and economically disadvantaged) and also the challenges facing them. In addition, it interviewed representatives from different companies and carried out case studies to identify the initiatives related to D&I put into practice. The monograph also identified six main limitations of Diversity and Inclusion in organizations, highlighting one: unconscious bias. This item was analyzed separately, focusing on leaders and the context of the Oxiteno company, the final environment for project application. Finally, the report suggests the application of a customized Assessment to map the main unconscious biases of leaders and presents a form as a model.

KEYWORDS: diversity; inclusion; minorities; unconscious bias; assessment.

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre Diversidade e Inclusão (D&I) são amplas e têm ganhado cada vez mais destaque não apenas na sociedade, de forma geral, como também no ambiente corporativo. O ano de 2020 demonstra bem o protagonismo que o tema alcançou. Em maio daquele ano, Diversidade e Inclusão viraram pauta mundial quando o afro-americano George Floyd morreu asfixiado após abordagem de um policial branco na cidade americana de Minneapolis, por suspeita de usar nota falsificada de vinte dólares em um supermercado. A ação gerou manifestações, originou o movimento *Black Lives Matter* e influenciou até nas eleições americanas que, pela primeira vez, levaram uma mulher negra ao cargo de vice-presidente dos Estados Unidos.

O racismo também fez o Brasil virar notícia por meio de diversos episódios. Um deles envolveu a rede varejista de eletrônicos e móveis Magazine Luiza que, ao lançar um programa de *trainee*, exclusivamente, para negros, dividiu opiniões. O caso chegou à justiça e o programa só seguiu adiante após muito debate. O grupo Carrefour foi outro que se posicionou em prol da diversidade depois que um homem negro foi espancado e morto por dois seguranças em uma unidade do Mercado, em Porto Alegre (RS). O episódio aconteceu em novembro de 2020, véspera do Dia da Consciência Negra.

As mulheres também estão entre as vítimas de preconceito. Um estudo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) mostra que quase 90% da população mundial tem algum tipo de preconceito contra mulheres. De acordo com o levantamento, metade das pessoas consultadas em 75 países considera que os homens são melhores líderes políticos do que as mulheres e mais de 40% acham que homens são melhores diretores de empresas.

Questões como essas têm feito o ambiente corporativo falar mais sobre Diversidade e Inclusão (D&I). Muitas empresas já perceberam que atrair grupos com menor representatividade vai além de uma exigência social e entenderam que forças de trabalho diversas são 22% mais produtivas, possuem 22% mais rentabilidade e clientes 39% mais satisfeitos. Também

sabem que espaços formados por pessoas de diferentes origens, perfis e vivências representam melhor a sociedade, têm visão ampliada do mundo, conseguem promover a inovação e produtividade de forma mais sólida, potencializam a vantagem competitiva e abrem perspectiva para novos horizontes.

Apesar de terem consciência sobre todos esses benefícios, boa parte das empresas ainda não conseguiu incluir tais grupos de forma equânime nos diferentes setores organizacionais e nem dar a eles posição de destaque igualitariamente.

Com base em pesquisas bibliográficas e em entrevistas realizadas com representantes de diferentes organizações, esta monografia constatou que um dos motivos dessa contradição são os chamados “vieses inconscientes”: conjunto de estereótipos sobre diferentes grupos de pessoas, criados a partir de situações e experiências vivenciadas ao longo da vida. Conceitos prévios que influenciam, por exemplo, diferentes etapas da formação de equipes: desde o recrutamento e seleção, passando por desenvolvimento e promoção de colaboradores, até o desligamento dos mesmos, impedindo que a diversidade seja vivida e celebrada de maneira enriquecedora.

Com base nessa constatação, o presente projeto lança luz às discussões referentes à Diversidade e Inclusão sob a ótica dos vieses inconscientes, identificando barreiras na implantação de projetos voltados a essa temática e indicando como lideranças organizacionais podem ter mais consciência em relação aos preconceitos para evitar que a percepção se sobreponha à razão na composição de equipes.

Antes de entrar na temática dos vieses inconscientes, no entanto, este relatório mapeia os grupos com menor representatividade nas estruturas organizacionais e suas respectivas dificuldades, destaca iniciativas de algumas empresas para formar equipes diversas e elenca os principais limitantes dessas ações no ambiente corporativo. Além disso, apresenta em que contexto histórico o tema Diversidade e Inclusão chegou ao mundo dos negócios.

2. ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

As discussões sobre Diversidade e Inclusão no universo corporativo começaram na década de 1960 nos Estados Unidos e no Canadá para mitigar o preconceito racial observado nas empresas e instituições de ensino (ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008; FLEURY, 2000). O debate se intensificou na década de 1990, quando o setor financeiro americano passou a enfrentar processos judiciais em função de discriminação racial e de gênero. Entre o fim da década de 1990 e início dos anos 2000, por exemplo, a Morgan Stanley desembolsou US$ 54 milhões, a Smith Barney e a Merrill Lynch mais de US$ 100 milhões, cada uma, em pedidos de indenização por discriminação de gênero. Tais fatos introduziram, de vez, o assunto Diversidade e Inclusão no ambiente corporativo mundial.

O contexto americano influenciou mudanças em países como o Brasil porque filiais de empresas norte-americanas, localizadas em outras nações, passaram a replicar o que era vivenciado nas matrizes. Concomitantemente a isso, pesquisas lideradas por universidades passaram a dar respaldo ao discurso da diversidade, associando-a à criatividade, à melhora do clima organizacional, à diminuição do absenteísmo e da rotatividade. Neste mesmo período, movimentos sociais intensificaram denúncias de desigualdades e a lei que criminaliza o racismo ganhou mais visibilidade. Nesta mesma época, pessoas com deficiência conquistaram o direito a cotas nas empresas e a homossexualidade foi retirada do catálogo de doenças da Organização Mundial da Saúde. Tudo isso, aliado à pressão dos sindicatos para que as empresas cumprissem a resolução n°111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que se refere à discriminação no ambiente organizacional, fortaleceu o movimento em prol da Diversidade e Inclusão (SALES, 2016).

De lá para cá, companhias de diferentes segmentos passaram a falar mais sobre o tema, implantaram programas voltados à diversidade e até ampliaram ações referentes ao tema. Mas, ao analisar os números, percebe-se que a participação das minorias em diferentes segmentos organizacionais ainda é tímida.

Nas empresas americanas com cem ou mais funcionários, por exemplo, a proporção de homens negros na administração, entre 1985 e 2014, aumentou apenas de 3% para 3,3%. Desde os anos 2000 esses números se mantêm estáveis de acordo com pesquisa divulgada pela *Harvard Business Review,* em 2016. Nem mesmo no Vale do Silício, onde a diversidade é incentivada em diferentes aspectos, o cenário é diferente. Lá, homens brancos também são maioria nas empresas de tecnologia.

Nas companhias brasileiras os índices de Diversidade e Inclusão também precisam melhorar, indicou um estudo inédito denominado "O Cenário Brasileiro da Diversidade e Inclusão". A pesquisa, considerada a maior já realizada neste segmento no país, foi feita em 2020 por meio de uma parceria entre a consultoria Mais Diversidade e a revista Você RH. O levantamento reuniu 300 organizações de variados setores, como: educação, indústria, farmacêuticas, tecnologia e varejo.

Na pesquisa anteriormente citada, foram analisados dados relacionados à demografia, estrutura, governança, ações, desafios, políticas, métricas, e ao impacto dessas questões em diversidade e inclusão. Concluiu-se que 65% das empresas pesquisadas não têm estratégia bem definida sobre o tema e que, mesmo quando há recursos disponíveis para investir nessa área, falta estratégia. A consequência é a implantação de ações pulverizadas e que não geram impactos consistentes nem para as equipes e nem para as empresas. A criação dos chamados grupos de afinidade (núcleos formados para discutir temáticas de grupos específicos) sem consistência ilustram bem essa situação. Em 61% das empresas pesquisadas, eles existem. Porém, em metade das organizações os grupos de afinidade atuam sem programa estruturado para orientar os integrantes que, na maioria dos casos, são voluntários. O resultado é o descrédito por falta de ações efetivas e transformadoras.

Ainda, de acordo com o levantamento, as melhores experiências relacionadas à Diversidade e Inclusão no Brasil ocorrem em multinacionais que conseguem engajar as filiais e adaptar ações globais à cultura local. A pesquisa também constatou que apenas 26% das organizações analisadas adequam práticas já existentes de RH à diversidade e inclusão e a maioria só

compartilha os resultados desse segmento com o RH e os líderes seniores, o que impede de incluir o tema na cultura organizacional.

Outros fatores também justificam a dificuldade de as empresas formarem equipes diversas e inclusivas. Apesar de se debater mais o assunto do que anteriormente, a maioria continua utilizando as mesmas estratégias de décadas atrás para implementar políticas inclusivas. Entre elas, buscar candidatos nos mesmos lugares e não considerar as especificidades de cada grupo no momento do recrutamento e seleção.

Muitas organizações também têm pouca habilidade em driblar os vieses inconscientes que, muitas vezes, se fortalecem quando as tentativas de amenizá-los são muito agressivas. As abordagens que costumam produzir melhores resultados em relação à Diversidade e Inclusão são as implantadas em ambientes organizacionais que reúnem três princípios básicos: envolvimento das lideranças na solução de problemas, estímulo ao contato dos gestores com pessoas de diferentes grupos e encorajamento à responsabilidade social.

3. GRUPOS COM MENOR REPRESENTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Para melhor compreender as necessidades e desafios da Diversidade e Inclusão no Brasil, foi feito um mapeamento dos grupos com menor representatividade na estruturas organizacionais. Ao todo, foram identificados cinco principais perfis: Gênero, Raça, Pessoas com Deficiência (PcD), LGBTQIA+ e Menos Favorecidos Economicamente.

Para enriquecer o estudo, a presente monografia realizou pesquisas qualitativas e quantitativas com os públicos em questão. Um dos levantamentos foi direcionado a profissionais de empresas e o outro, a pessoas que compõem as minorias pesquisadas. Ao todo, 82 pessoas responderam aos questionários. As pesquisas estão disponíveis no **Anexo A**.

3.1 Gênero

As mulheres representam a maioria da população brasileira: 51,8%, de acordo com a PNAD Contínua - Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios Contínua (IBGE, 2019). No entanto, historicamente o gênero feminino tem sido tratado como minoria e também com diferenças em múltiplas áreas da sociedade.

No Brasil, somente em 1827 uma lei garantiu que meninas começassem a frequentar a escola primária. Após essa conquista, elas precisaram esperar mais 52 anos pela criação de um decreto que viabilizasse o acesso a faculdades. Apenas em 1962 foi criado o estatuto da mulher casada, que acabou com a necessidade de o marido autorizar a esposa a trabalhar. Foi também nessa época que a mulher conquistou o direito à herança, de pedir a guarda dos filhos em caso de separação e a ter mais autonomia em relação à sexualidade, com o advento da pílula anticoncepcional.

O tempo passou, a mulher adquiriu novas habilidades, começou a exercer diferentes ocupações e a ganhar mais protagonismo. No entanto, as estatísticas de gênero revelam que ainda há muito o que melhorar em termos de equidade. No caso do Brasil, algumas diferenças individuais por sexo afetam mais um gênero do que outro. A participação da mulher no esporte e, especificamente, no futebol, ilustra bem a desigualdade de tratamento.

Segundo Escudeiro (2019), a jogadora norte-americana de futebol Megan Rapinoe, eleita a melhor do mundo naquele ano, aproveitou a solenidade de premiação para pedir mais igualdade no esporte e também para solidarizar-se com jogadoras vítimas de racismo no futebol.

Pouco mais de um ano após o discurso, algumas mudanças se concretizaram no Brasil. Em dezembro de 2020 a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) anunciou igualdade no pagamento de diárias e prêmios para atletas homens e mulheres das seleções brasileiras. Além disso, pela primeira vez a entidade criou um departamento completo voltado ao futebol feminino. Mas nos clubes, a diferença no tratamento entre jogadores e jogadoras dá sinais de que essa jornada será longa. Corinthians e Santos, por exemplo, que reúnem o maior número de equipes femininas premiadas nos últimos anos,

oferecem teto salarial para as jogadoras de seis mil reais mensais. Já para os jogadores, o valor é oito vezes maior.

A política é outro segmento em que mulheres buscam maior equidade em comparação aos homens. Um levantamento feito pelo Senado Notícias (2020) mostra que nas eleições de 2020 elas representaram 33,6% do total de candidaturas, superando o percentual exigido de 30%. A quantidade de candidatas neste último pleito também foi a maior das últimas três eleições, que até então não havia ultrapassado 32% segundo a justiça eleitoral. Além disso, 12,2% das prefeituras elegeram mulheres. Na disputa de 2016 esse número foi de 11,57%. São números crescentes, mas ainda tímidos, principalmente, ao se considerar que integrar a mulher à vida pública é uma exigência legal. A presença delas na tomada de decisões nesta esfera impacta na formulação de políticas em diferentes contextos, como no combate à gravidez na adolescência e à violência doméstica (em 2018, 88,8% dos feminicídios foram praticados pelos próprios companheiros das mulheres segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública).

Em relação ao mercado de trabalho, também há muito o que considerar em termos de desigualdade de gênero. A carga horária ocupacional, por exemplo, é um dos principais fatores de diferenciação entre homens e mulheres. Um levantamento do IBGE, em 2018, mostra que elas trabalham, em média, três horas por semana a mais do que eles combinando trabalho remunerado, tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Apesar disso e de terem nível educacional mais alto que o dos homens, as mulheres ganham, em média, 76,5% do rendimento deles.

A maternidade representa outro ponto de impacto e desigualdade em relação à carreira masculina. De forma geral, a mãe assume os cuidados com a criança durante boa parte do dia. Quando a gravidez acontece na adolescência, a chegada da mulher ao mercado de trabalho se torna tarefa ainda mais desafiadora. Mesmo quando a maternidade se concretiza na maturidade, a disparidade na trajetória profissional é evidente se comparada à do homem.

Afinal, a contratação de mulheres grávidas ou no puerpério ainda é rara por parte das empresas. Em muitos casos, candidatas são questionadas

sobre o desejo de engravidar já nos processos seletivos. E quando elas se tornam mães no mercado de trabalho, deparam-se com o desafio da dupla ou tripla jornada, da quase inexistente flexibilidade no dia-a-dia de trabalho, com a falta de infraestrutura das empresas para funcionar como redes de apoio oferecendo salas de amamentação, creche no ambiente corporativo, licença parental com a mesma duração da oferecida a elas.

Muitas vezes, esse conjunto de práticas obriga a mulher a abrir mão de oportunidades de emprego ou promoções por dificuldades em conciliar carreira e criação dos filhos. Outra consequência é afastar-se do ambiente corporativo, o que cria uma lacuna na carreira em comparação com a dos homens que, dificilmente, afastam-se do trabalho pelos mesmos motivos. O resultado desse contexto é o maior número de homens em cargos de liderança. Em 2016, eles ocupavam 60,9% dos cargos gerenciais nas empresas e as mulheres apenas 39,1%, revela um estudo do IBGE (2019).

A pandemia da Covid-19 acentuou as disparidades de gênero moldadas ao longo da história e que causam impacto em todas as fases da vida para ambos os sexos. Um relatório do Banco Mundial mostrou que a perda permanente de emprego durante a crise mundial afetou uma em cada cinco mulheres na América Latina e Caribe. Confinadas, restou a elas a sobrecarga das atividades no lar.

Uma pesquisa realizada em 17 países em 2020 revelou que os homens também assumiram mais responsabilidades com as tarefas domésticas. Porém, a maior parte do trabalho continuou a recair sobre as mulheres.

3.2 Raça

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) contínua do IBGE, em 2019 o percentual de pessoas que se declaram pretas ou pardas no Brasil foi de 56,10%. Neste contexto os negros, que o IBGE considera como a soma de pretos e pardos, são, portanto, a maioria da população.

A superioridade nos números, no entanto, ainda não se reflete no meio corporativo e nem nas principais instituições de ensino. Nas escolas, as consequências são barreiras significativas para o aprendizado, gerando dificuldades na melhor preparação de negros e indígenas para o mercado de trabalho. Já no âmbito profissional, as desigualdades por questões de raça impedem, muitas vezes, o acesso desses profissionais a cargos estratégicos ou de liderança e também resultam em salários menores.

Contudo, as diferenças vão além de características biológicas perceptíveis e origem de cada ser humano, pois também estão marcadas na história sociopolítica e presentes nas relações de poder. Essa análise permite compreender por que muitas organizações optam por perfis estereotipados, com poucos negros, indígenas, demais grupos étnicos “não brancos” e PcD. Afinal, a falta de representatividade de alguns grupos é um problema da sociedade, como um todo. Por isso, a questão precisa ser tratada com uma visão macro. Negros, indígenas e qualquer outra etnia discutem esse fato porque são quem o sofrem, mas este não é um problema exclusivo destes grupos, e sim dos que não sabem como lidar com o outro e usam estratégias para opressão deles. O silêncio das instituições começa a se romper quando se percebe que o Brasil é um país continental, que deve considerar a pluralidade de vozes e permitir o desenvolvimento de pessoas de todas as raças e etnias.

Na última década as organizações e a sociedade começaram a demonstrar mais interesse em tratar deste assunto. O que reforça essa afirmação é o fato de que, neste período, aproximadamente 65% das empresas brasileiras investiram em algum tipo de ação sobre diversidade, equidade e inclusão. Movimentação que exige quebra de paradigmas no campo da gestão empresarial. Afinal, estratégias bem elaboradas de Diversidade e Inclusão afetam as organizações interna e externamente, desde as comunidades ao redor, sociedade (onde também terão pessoas ligadas aos funcionários) até os níveis hierárquicos das empresas, investidores e consumidores

Talvez por isso, 97% das empresas manterão ou aumentarão o orçamento para ações de Diversidade e Inclusão em 2021, revela uma pesquisa da revista Você RH em parceria com o Instituto Mais Diversidade.

Esses movimentos vêm se fortalecendo porque as empresas perceberam que é vantajoso ter diferentes perfis em seus quadros. Isso se torna mensurável quando a empresa recebe certificações, ISOs e outras formas de avaliação de excelência por investir em equidade, inclusão e diversidade.

Apesar desses avanços, ainda existem dificuldades no âmbito corporativo que precisam ser superadas, como não deixar as ações de Diversidade e Inclusão somente com o RH ou setores ligados à Responsabilidade Social. É preciso envolver todos, inclusive, as lideranças em altos níveis, comprovam os números. Uma pesquisa publicada pelo Instituto Ethos, em parceria com Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a ONU Mulheres (2016) mostrou que a maioria das grandes empresas no Brasil não tem ações afirmativas para incentivar a presença de mulheres e negros em seus quadros funcionais. O levantamento evidencia, ainda, o afunilamento hierárquico dos negros. Maioria nos contingentes de aprendizes e *trainees*, com proporção de 57,5% e 58,2%, os negros (soma de pretos e pardos) têm participação resumida a 6,3% nos cargos de gerência e a 4,7% nas funções executivas.

Neste ambiente de contínuo aprendizado surgem polêmicas, como as que envolveram as empresas Magazine Luiza e Nubank. No caso da Magazine Luiza, que anunciou recrutamento de *trainees* exclusivamente para negros, o processo só seguiu adiante após decisão da justiça. Já a CEO da fintech Nubank, Cristina Junqueira, dividiu opiniões ao declarar em um programa de televisão que “não dá para nivelar por baixo” ao ser questionada se o alto grau de exigência nas contratações não seria um empecilho à entrada de negros na empresa. Em meio à polêmica, a Nubank fez um pedido público de desculpas, divulgou as ações de diversidade que havia implementado e aproveitou o episódio para aprimorar o próprio programa de D&I, com investimento de 20 milhões de reais. Na época, a fintech também contratou a consultoria de Rachel Maia, primeira mulher negra brasileira a chegar ao cargo mais alto de companhias como Lacoste, Pandora, Tiffany e que atua como Conselheira para o Grupo Soma, CVC, XP Investimentos, JBS.

Outras companhias seguem a trilha da Diversidade e Inclusão com ações variadas. Um exemplo é o grupo Movile, que abriu inscrições para um

novo programa de contratação, exclusivo, para profissionais declarados negros, abrangendo desde cargos de nível analista até de diretoria. Notícia de impacto porque o Movile engloba empresas como Ifood, Sympla, PlayKids, Zoop, Wavy, MovilePay e, portanto, representa um ecossistema de companhias de tecnologia líderes na América Latina.

3.3 Pessoas com deficiência - PcD

As Pessoas com Deficiência (PcD) não são um problema, mas são percebidas desta forma por parte da população. O que mascara a real dificuldade: a falta de estrutura e adaptabilidade para garantir a devida locomoção e inclusão a um expressivo número de portadores de necessidades especiais nos mais diferentes segmentos sociais.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), 15% das pessoas no mundo têm algum tipo de deficiência. Já o Brasil possui, aproximadamente, 45 milhões de pessoas nessa condição (cerca de 23,9% da população). Desse total, 27 milhões têm idade para atuar formalmente no mercado de trabalho, sendo a maior parte pertencente às classes sociais menos favorecidas e, portanto, ainda mais dependente de recursos que precisam ser aprimorados na estrutura das cidades, escolas e empresas.

Apesar de a presença de pessoas com deficiência nas empresas ser uma das bandeiras mais antigas quando se trata de Diversidade e Inclusão, esse ainda é um assunto sem muito progresso. Atualmente a contratação das mesmas ocorre dentro da cota exigida por lei (varia de 2% a 5% de acordo com a quantidade de funcionários) para que a organização não seja punida com o pagamento de multa. Dificilmente companhias ultrapassam esse percentual porque é necessário adaptar espaços aos diferentes tipos de necessidades e também adequar mentalidades, o que exige tempo e dinheiro.

Empresas conscientes, no entanto, vêm adequando desde processos seletivos (com possibilidade de inscrições *on-line* e oferta de recursos audiovisuais) até entrevistas, com adaptação às necessidades de cada candidato. Esse tipo de posicionamento é colocado em prática quando a

empresa entende que uma cultura inclusiva precisa considerar desde a fase de atração do profissional até a atividade fim da organização.

Segundo o Guia de Rodas - empresa de tecnologia em prol da acessibilidade, no Brasil existem 13 Companhias certificadas, ou seja, que reconhecem a acessibilidade como diferencial estratégico e a colocam efetivamente em prática. Companhias como a P&G promovem a diversidade através dos chamados Grupos de Afinidades, onde integram-se funcionários com e sem deficiência para criar engajamento sobre o tema, garantir condições para o aprendizado, crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

Tudo tem impacto para que o PcD sinta-se parte da sociedade e da organização, desde a infraestrutura oferecida por hotéis, restaurantes, lojas e outros estabelecimentos, até uma comunicação mais eficaz, com guias para inclusão e democratização da acessibilidade. Essa necessidade torna-se clara e óbvia se pensarmos que nenhum de nós nasceu andando e falando. Ou seja, em algum momento, voluntária ou involuntariamente, a acessibilidade nos beneficiou na vida e possibilitar essa acessibilidade tem uma abrangência significativa.

Entre os benefícios de incluir essa parcela da população em diferentes contextos, estão: assegurar educação inclusiva e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida; promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável; emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos; reduzir a desigualdade dentro dos países; tornar cidades inclusivas, seguras e sustentáveis. Tão importante quanto tudo isso, no entanto, é ser empático com a diferença, compreendê-la e incluí-la em todos os segmentos da sociedade.

3.4 LGBTQIA+

No cenário organizacional brasileiro os estudos sobre diversidade são, na maioria das vezes, centrados nas mulheres e nas pessoas com deficiência, enquanto a temática referente à população LGBTQIA+ é menos explorada, afirmam Eccel e Flores-Pereira (2008).

A comunidade LGBTQIA+ soma, em média, 20 milhões de pessoas no Brasil e, ainda assim, segundo dados da Pesquisa Demitindo Preconceitos, realizada pela Consultoria Santo Caos (2015), cerca de 40% relatam já ter sofrido algum tipo de discriminação no trabalho simplesmente por serem LGBTQIA+. A boa notícia é que, em um mundo em constante mudança, voltado à inovação, a novos modelos de negócios e de relações de trabalho, a diversidade está, cada vez mais, sendo incorporada à cultura das empresas.

As instâncias socioinstitucionais (religião, ciência, educação) interferem diretamente na vida do indivíduo e de seus corpos, sendo muitas vezes observadas como violências simbólicas. Pesquisas recentes relacionadas às violências simbólicas vivenciadas por homossexuais no ambiente de trabalho mostram a importância desta questão.

De acordo com Irigaray (2010), em pesquisa realizada entre 2005 e 2008, tendo como amostra trabalhadores heterossexuais e homossexuais em empresas localizadas nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, o humor é muito utilizado como forma de discriminação por orientação sexual. A pesquisa concluiu que o humor dos heterossexuais sobre os homossexuais é explícito e aparentemente legitimado socialmente, inclusive entre os próprios homossexuais, que acabam por essa forma de expressão contra si próprios. Bourdieu (2014) descreve esta dinâmica como violência simbólica, uma forma de coação não física, mas causadora de danos morais e psicológicos. Exercício do Poder Simbólico, ou seja, de um discurso dominante, a violência simbólica está impregnada de crenças e valores construídos no processo de socialização que transformam humilhação num habitus, isto é, uma estrutura social que molda os sentimentos, pensamentos, ações e é incorporada pelos membros do grupo.

Ao analisar os efeitos de ser gay no ambiente do trabalho, Ferreira (2007) afirma que os homossexuais acabam, por vezes, se sentindo imersos em uma vida dupla, em que revelar sua orientação sexual representa encarar o estigma e o preconceito, ao passo que manter em segredo acarreta custos psicossociais e sofrimento no ambiente de trabalho. O processo de revelar ou não sua orientação sexual, também denominado como “sair do armário”, é um

período difícil na vida dos homossexuais, visto que o ambiente de trabalho, no geral, ainda apresenta uma postura conservadora.

A partir de pesquisa com gays e lésbicas, no que se refere à percepção de situações discriminatórias nas relações sociais no trabalho, Trau (2016) afirma que a percepção de abertura e apoio à diversidade moldam a experiência profissional e as decisões dos indivíduos. Um clima de não discriminação na organização torna o ambiente mais propenso à revelação sexual da população homossexual. Além disso, o apoio psicossocial foi encontrado positivamente relacionado com a satisfação profissional.

Pesquisa organizacional realizada nos EUA, Japão, Índia e Reino Unido concluiu que indivíduos que têm sua orientação sexual assumida no ambiente de trabalho são mais engajados e produtivos: 84% dos líderes de negócios entrevistados relatam que o apoio ao empregado LGBT, o que inclui a revelação da orientação sexual no trabalho, afeta positivamente no bem estar do trabalhador; 35% dos funcionários LGBT da amostra do Reino Unido relataram que "sair do armário" está relacionado a um aumento da produtividade (OLIVEIRA, 2018).

Atualmente as políticas de diversidade no Brasil têm estado cada vez mais presentes nos discursos organizacionais. Contudo, cabe ressaltar que grande parte dos direitos conquistados pela população LGBTQIA+ no ambiente de trabalho se deve, em grande parte, à luta política social que, influenciando políticas públicas, resultou em benefícios para esta comunidade (ANDRADE e SIQUEIRA, 2012). Entre os exemplos de políticas públicas é possível citar o programa O Brasil sem Homofobia — Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra LGBT e de Promoção da Cidadania Homossexual, implementado pelo Governo Federal em 2004.

É importante ressaltar que o acesso ao trabalho digno é um direito de todos. As pessoas LGBTQIA+ devem ter o direito de desenvolver seu potencial humano, sendo respeitadas em suas singularidades, sem entraves à carreira. A discriminação sofrida pela população LGBTQIA+ no mundo do trabalho influencia nos níveis de eficiência e produção, no bem-estar laboral e no próprio acesso ou permanência nos empregos, impactando assim na carreira destes indivíduos. Inserir o tema da orientação sexual e identidade de

gênero em censos e pesquisas internas nas organizações, com estratégias de comunicação para disseminação e aprimoramento de políticas de recrutamento, se torna um fato importante, com os devidos cuidados para não ampliar a discriminação, garantindo que o segmento seja considerado e os dados possam inspirar a criação de políticas e práticas específicas.

Quanto às iniciativas identificadas e adotadas pelas empresas para garantia e promoção dos direitos humanos da população LGBTQIA+, destacam-se: extensão de benefícios, grupos de afinidade/diversidade, instrumentos normativos (Código de Ética), ações de conscientização, fórum de empresas e de direitos LGBTQIA+, ações de comunicação, aderência direta dos CEO´s, adoção de compromissos e indicadores.

A criação do Fórum de Empresas de Direitos LGBTQIA+ representa um avanço organizacional e estratégico para a temática no contexto nacional brasileiro, na medida em que alinha desafios e boas práticas comuns ao mercado. Verifica-se, contudo, a modesta atuação das organizações nacionais neste espaço.

A comunicação tem um papel estratégico muito importante na gestão de pessoas e na disseminação das iniciativas organizacionais. Verifica-se a relevância da comunicação nas organizações como estratégica na divulgação da temática aqui discutida e na melhoria do diálogo interpessoal. O compromisso do Presidente da empresa e dos gestores coloca-se como fator crítico para avançar na mudança de cultura.

As organizações privadas, especialmente as multinacionais, têm avanços ainda mais significativos na valorização da diversidade. As estatais, ainda que precursoras na extensão de benefícios aos homossexuais, tendem a ter uma cultura mais fechada em termos de iniciativas para inclusão, ascensão e desenvolvimento da população LGBTQIA+.

Algumas ações podem ser tomadas para impulsionar a diversidade nas empresas. Podemos destacar: avaliar e mensurar o quadro de funcionários; procurar fazer um diagnóstico claro do quadro de funcionários na empresa e entender como ele é composto; compreender quais motivos levaram à contratação daquelas pessoas e o que pode ser feito para ampliar a diversidade na equipe; trabalhar a cultura organizacional se perguntando: a

cultura da minha empresa valoriza a diversidade ou procura sempre o mesmo tipo de profissional? Ela abre espaço para a inovação e valoriza a inclusão? É interessante observar esse quadro e até mesmo fazer uma pesquisa de clima organizacional para entender se há o sentimento de exclusão em alguns grupos dentro do ambiente corporativo; prestar atenção aos processos de recrutamento. Procurar novos funcionários sempre na mesma universidade, com a mesma formação ou dentro de um grupo limitado deixa a empresa totalmente homogênea e sem perspectiva de mudanças.

Alguns preconceitos inconscientes também podem atrapalhar a seleção de candidatos. Boas alternativas para driblar esses problemas são o uso de softwares de recrutamento, que identificarão as pessoas realmente qualificadas para a vaga, sem levar em consideração fatores que podem ser motivos de discriminação. Outra solução é apostar na contratação às cegas para aumentar a diversidade dentro da equipe e investir na comunicação interna. Esse apoio à diversidade deve partir não só dos valores da empresa, mas também do comportamento dos funcionários com a valorização do respeito às diferenças e, se necessário, promoção de treinamentos sobre conscientização. Trabalhar o acolhimento entre os colaboradores é importante e essa iniciativa deve partir da organização.

Como mostramos, trabalhar a diversidade e a inclusão da comunidade LGBTQIA+ já não é mais algo que as empresas fazem nas sombras. É importante lembrar que trabalhadores satisfeitos geram novas ideias que podem mudar o rumo da indústria. Por isso, diversidade e inclusão são essenciais para a produtividade e inovação. Aderir à causa LGBTQIA+ e oferecer boas condições de trabalho para os colaboradores em um negócio é um dos fatores que fazem com que uma marca passe confiança aos seus consumidores, por meio de medidas inovadoras no mercado.

3.5 Menos favorecidos economicamente

O Brasil é o 5º país em população e 4º maior em território de terras contínuas. Entretanto, apesar desta grandiosidade geográfica, nossas estatísticas em relação à desigualdade social são muito ruins e pouco temos

evoluído para mudar este cenário. Números do IBGE e do Instituto Trata Brasil ilustram bem essa situação. Eles mostram que o país tem 50 milhões de pessoas vivendo abaixo da linha de pobreza (menos de 2 dólares por dia), o que corresponde a pouco menos de ¼ da população. Além disso, metade dos adolescentes está fora do ensino secundário. Outros 35 milhões de pessoas não possuem água tratada e 100 milhões não têm coleta de esgoto.

Este panorama fica ainda mais compreensível quando se utiliza o índice de Gini, criado pelo matemático italiano Conrado Gini, em 1912, para medir o grau de concentração de renda. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um. O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza. Na prática, o índice de Gini costuma comparar os 20% mais pobres com os 20% mais ricos. No Relatório de Desenvolvimento Humano (2004), elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), o Brasil aparece com índice de 0,591, quase no final da lista de 127 países. Ao longo dos últimos anos, principalmente em razão do controle da inflação e sucesso do Programa Bolsa Família, o Brasil teve uma significativa melhora. Em recente relatório da ONU (2019), o índice de Gini do Brasil foi de 0,533. Apesar disso, o Brasil ainda está atrás de diversos países da América Latina, como Paraguai, Chile e México.

Diversos estudos buscam analisar as principais razões desta desigualdade, não apenas no Brasil, mas também em toda América Latina. O passado colonial e escravocrata dessa região, a distribuição desigual da terra, os sistemas políticos corruptos que perpetuam desigualdades, políticas tributárias ineficientes e também falta de acesso de parte da população à educação de qualidade desfavorecem a redução das desigualdades sociais. Há, no entanto, outros argumentos.

O sociólogo Rogério Barbosa, por exemplo, contesta um fato muito difundido no Brasil: o de que a educação é a chave para se combater a desigualdade. Segundo ele, a educação é importante e, de fato, qualifica pessoas para o mercado de trabalho, gera oportunidade e mobilidade social. No entanto, a educação é um investimento de longo prazo, que demora 40

anos para acontecer. Nessa linha de raciocínio, a educação como política urgente para reduzir a desigualdade social não é efetiva no curto prazo e serve, apenas, como planejamento para o que o país quer ser no futuro, gerando ganhos de cidadania, conhecimento político e uma série de outras vantagens que vão além do mercado de trabalho. Além disso, o sociólogo defende outras medidas de curto prazo, como o aumento do salário-mínimo e a taxação para reduzir desigualdades.

Outras sugestões de curto prazo para diminuir a desigualdade social estão, diretamente, relacionadas ao ambiente corporativo, com a inclusão de profissionais de diferentes gêneros e raças na força de trabalho. Situação que ainda é distante. De acordo com uma pesquisa do IBGE (2019), ainda é evidente a desigualdade e a desvantagem da raça negra/parda em todas as dimensões e, ainda mais gritante, a diferença para a mulher negra no mercado de trabalho. Segundo o panorama, a participação dos negros/pardos em cargos gerenciais no mercado de trabalho brasileiro é de 30% contra 69% dos brancos. O levantamento revela, ainda, que entre os desocupados ou subutilizados, os negros eram 2/3 (66%) da força de trabalho em 2018. No caso de subutilização os números se repetem, seja qual for o grau de instrução. Há uma ligeira queda para os que possuem curso superior completo.

Na dimensão de distribuição de renda as diferenças são ainda maiores. Em 2018, o rendimento médio mensal das pessoas ocupadas brancas (R$2.796) foi 73,9% superior ao das pretas ou pardas (R$1.608). Este diferencial por raça é ainda maior do que o diferencial por sexo. Enquanto as mulheres receberam 78,7% do valor dos rendimentos dos homens, em 2018, as pessoas de cor ou raça preta ou parda receberam apenas 57,5% dos rendimentos daquelas de cor ou raça branca. A maior distância de rendimentos está entre o homem branco comparado ao rendimento das mulheres negras/pardas. Elas recebem menos da metade (44,4%) do que recebem os homens da raça branca. O reflexo dessas diferenças, de acordo com o IBGE (2019), se estende às condições de moradia, oferta de saneamento básico, educação e índices de violência.

Diante deste cenário, conclui-se que os menos favorecidos economicamente competem em desvantagem com os que têm melhor renda

em diversos segmentos sociais, entre eles, o do mercado de trabalho. O ambiente social, familiar, a escola e os grupos com os quais o indivíduo convive ao longo da vida também interferem nas oportunidades e desempenho profissionais.

Além disso, as empresas buscam os melhores nos processos de recrutamento e seleção. O que aumenta a dificuldade em formar quadros de funcionários diversos já que, não raramente, determinados perfis têm mais dificuldades para obter as qualificações exigidas. Diante disso, o caminho que algumas empresas têm encontrado para driblar essas questões e formar equipes múltiplas é retirar determinados requisitos dos processos de seleção e, após a contratação, oferecer cursos de qualificação para equalizar o conhecimento dos recém-chegados. Essa, no entanto, não é uma prática unânime entre as empresas porque exige, além de disponibilidade, tempo e investimento em pessoas.

4. D&I NAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASOS

Após pesquisa bibliográfica referente ao processo histórico do tema Diversidade e Inclusão (D&I) e do aprofundamento no contexto dos cinco principais perfis de profissionais com menor representatividade nas empresas, o presente grupo foi a campo pesquisar que ações relacionadas à D&I o ambiente organizacional estava colocando em prática.

Ao todo, foram realizados sete estudos de casos organizacionais. Do total de análises, três ocorreram através de pesquisa bibliográfica. Já as outras quatro, foram feitas por meio de videoconferência com representantes de companhias das áreas química, petroquímica, de produção de bebidas, petróleo e gás. Duas dessas empresas aceitaram participar das entrevistas na condição de anonimato, ou seja, sem que os nomes da marca e do profissional fossem citados no presente relatório.

Todas as empresas pesquisadas já haviam implantado ações voltadas à D&I, que incluem, por exemplo: conscientização das lideranças, realinhamento das ações de RH e Comunicação, criação dos chamados grupos de afinidade, inclusão do tema na política de governança e revisão da

estratégia de relacionamento com fornecedores. Nenhuma delas, no entanto, apresentou números robustos referentes à presença de algumas minorias em áreas tradicionalmente preenchidas por determinados perfis, promoção de minorias aos cargos de chefia ou concessão equânime de benefícios. O detalhamento de cada estudo de caso e das entrevistas realizadas está disponível no **Anexo B**.

5. SEIS LIMITANTES DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

Os programas de Diversidade e Inclusão (D&I) nas empresas são resultados de um conjunto de fatores. Muitas das ações não avançam de forma consistente e nem produzem os resultados esperados em função de alguns gargalos identificados ao longo da pesquisa bibliográfica e dos estudos de casos. Entre eles, esta monografia destaca seis: recrutamento e seleção; falta de envolvimento das lideranças; falta de recursos financeiros; falta de metas e estratégias; cultura organizacional e viés inconsciente. Cada um desses tópicos segue abaixo, em detalhes.

5.1 Recrutamento e seleção

Nos processos de atração e contratação de profissionais para as organizações o RH, através do subsistema de Recrutamento e Seleção, usa como base para a triagem requisitos como histórico escolar e profissional dos candidatos, idioma, competências comportamentais e técnicas. A questão é que, quem faz a seleção, geralmente se baseia nas próprias experiências, antecedentes e preconceitos inconscientes ao avaliar alguém.

O limitante já começa com o gestor contratante da vaga. Em muitos casos, ele exige que os recrutadores incluam na oportunidade oferecida competências subjetivas, como a obrigação de os candidatos pertencerem a determinado nicho de universidades e faculdades reconhecidas pelo mercado ou tenham *background* parecido com o dele (BANK e SOCIAL, 2016). Vieses inconscientes relacionados à raça, gênero e orientação sexual, entre outros, também interferem no processo.

Uma alternativa para selecionar candidatos de maneira imparcial é aplicar o Recrutamento e Seleção às cegas: metodologia pautada na diversidade e integridade da gestão de alta performance. Essa prática permite avaliações neutras, transparentes e limita as possibilidades de eliminação por aspectos tendenciosos.

Outro caminho para amenizar a presença dos vieses inconscientes é implantar a prática do *onboarding* para novos funcionários. Também conhecido como Indução ou Integração, *onboarding* se refere a um grupo de práticas de acolhimento, adaptação e aprendizagem para novos colaboradores de uma empresa. Portanto, pode ser aplicado para trabalhar a equidade dos mesmos.

Independentemente da técnica escolhida, no entanto, é importante que a empresa tenha disponibilidade para mudança e adequação de cultura, permitindo tomada de consciência e maturidade organizacional.

5.2 Falta de envolvimento das lideranças

A falta de envolvimento das lideranças - não apenas presidentes e diretores, mas também todo gestor que possui equipe sob sua responsabilidade - foi considerada um dos principais limitantes da diversidade e inclusão por profissionais das quatro empresas entrevistadas ao longo deste projeto. O motivo é que a ação dos líderes têm impacto diferenciado em diferentes processos porque eles são exemplos para os seus times, representam a empresa, são atores importantes na construção da cultura organizacional e no fortalecimento de valores. Cabe ao gestor garantir a representatividade de candidatos diversos, valorizar o respeito e não tolerar o contrário. Neste contexto, os líderes têm responsabilidade nas contratações da própria equipe. Portanto, se não tiver mentalidade que valorize as diferenças, provavelmente, tenderá a contratar pessoas que tenham maior afinidade com o perfil dele, inclusive, em termos de formação profissional.

Por todos esses fatores, líderes impactam dentro e fora da companhia, influenciando também a cadeia de valor. Para demonstrar como essa relação de influência se estabelece, citamos como exemplo uma das empresas entrevistadas ao longo deste projeto, a Oxiteno - do setor químico. A

companhia atua como fornecedora para empresas como Unilever, P&G, Natura, LÒreal e Boticário. Todas, de grande porte e constantemente na mídia reforçando os respectivos posicionamentos relacionados à Diversidade e Inclusão. Por isso, são capazes de influenciar outros fornecedores. Neste cenário, líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinada estratégia. Para que as ações dêem certo, inclusive as relacionadas à Diversidade e Inclusão, a liderança precisa se envolver nos processos, formar equipes competentes, engajadas, colaborativas, estabelecer relacionamento de confiança com o grupo e desenvolver a inteligência cultural.

5.3 Falta de recursos

Um fator de extrema relevância na efetiva implantação de um programa de Diversidade e Inclusão é a disponibilidade das empresas em definir recursos necessários ao acolhimento das minorias. Os valores podem ser divididos em investimentos estruturais e despesas incrementais, ou seja, que serão incorporadas definitivamente no orçamento anual. Quando a empresa não está disposta a fazer esse tipo de investimento ou não têm condições financeiras para investir em ações estruturais voltadas à Diversidade e Inclusão, os programas relacionados a essa temática ficam estagnados. O motivo é que os investimentos funcionam como um divisor de águas em relação ao sucesso das iniciativas porque permeiam diferentes setores das organizações.

Os investimentos estruturais, por exemplo, são aqueles que tornarão o espaço físico adequado a perfis específicos. Para melhor demonstrar esse item, citamos o caso de uma empresa da área industrial entrevistada pelo presente grupo e que desejava ampliar a participação feminina nas fábricas. O que poderia parecer algo simples, apenas considerando a minoria de gênero, demandou um relevante investimento. Para adequar os ambientes fabris, a companhia teve que construir mais de 70 banheiros femininos, remodelar uniformes para as mulheres e criar espaços para amamentação.

Situação semelhante ocorre em relação às minorias com deficiências física, visual, auditiva ou intelectual. Há 28 anos, uma lei prevê que

empresas com 100 ou mais funcionários tenham entre 2% e 5% de empregados denominados como Pessoas com Deficiência (PcD). Promover um ambiente totalmente adaptado a este grupo pode significar um investimento relevante. Novamente, se pensarmos no setor industrial, com operações de risco como uma indústria química, uma análise cuidadosa deve ser feita, não apenas em relação aos acessos às instalações, mas também referente aos recursos humanos adicionais para atuar em situação de emergência.

Quando se fala em investimento há, ainda, as despesas incrementais, que impactam o orçamento da companhia indefinidamente. Neste caso, diversas novas despesas passam a compor o orçamento anual, resultantes de mudanças necessárias nas políticas internas, especialmente relacionadas a benefícios e treinamentos para incorporar as minorias de gênero, LGBTQIA+, deficientes e vulneráveis econômico e socialmente. É evidente que o custo para as companhias que decidem aumentar os períodos das licenças maternidade e paternidade, por exemplo, independentemente da orientação sexual, será maior. Isso implica em manter o funcionário que virou pai ou a funcionária que virou mãe por mais tempo longe do trabalho.

Além das situações mencionadas acima, as empresas que abraçam a jornada da Diversidade e Inclusão também se deparam com a necessidade de aumentar o volume de recursos para atrair minorias aos processos seletivos, bem como valorizar os diferentes perfis que compõem a força de trabalho. Situação que exige revisão do posicionamento institucional, incluindo D&I na agenda, e assumindo compromissos públicos com diversas entidades representantes das minorias. Empresas que, após implantação de programas de D&I, estabelecem parcerias com UNWOMEN - Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+ e SENAI – exemplificam essa situação.

Por fim, atrair minorias significa, muitas vezes, flexibilizar requisitos profissionais como domínio de idiomas. Consequentemente, isso resultará em maiores despesas com cursos e treinamento para melhor preparar os novos funcionários no curto ou médio prazos.

Neste contexto, para tornar empresas diversas e inclusivas, é preciso mais do que vontade. Também é necessário estar disposto a investir sem, necessariamente, ter retorno do recurso imediatamente.

5.4 Falta de metas e de estratégias

Muitas empresas não possuem metas e estratégias voltadas à Diversidade por diferentes motivos, como: falta um interesse e resistência da alta liderança para aliar as políticas de D&I à estratégia da companhia. A questão é que, atualmente, quem resiste a esse movimento por não enxergar D&I como diferencial, valor ou como meio para aumentar a visibilidade junto ao mercado consumidor pode perder espaço para a concorrência. Os stakeholders estão, cada vez mais, buscando propósito, responsabilidade social e identificação junto às empresas que seguem e com as quais se relacionam.

A falta de estratégias de comunicação é outro fator que dificulta ações neste segmento. Algumas empresas não conseguem comunicar adequadamente os seus colaboradores a importância de medidas voltadas à D&I, o que acaba enfraquecendo determinadas iniciativas. Situação que também interfere externamente. Afinal, clientes e fornecedores observam o discurso corporativo que chega aos canais digitais.

Além de adequado planejamento de comunicação e disposição para seguir no movimento da D&I, é preciso saber onde se deseja chegar, definindo metas. Algumas empresas priorizaram abrir vagas para mulheres em cargos de liderança, investir em acessibilidade, realizar seleções exclusivas para uma minoria ou dedicar uma porcentagem das vagas de um cargo de liderança para LGBTQIA+, negros e imigrantes, direcionar recursos para a realização de cursos e worskshos visando o desenvolviento educacional dos colaboradores.

“As metas de diversidade também podem envolver a estruturação de um plano de carreira adequado, em que a estrutura de cargos e salários obedeça aos padrões de diversidade previamente estabelecidos pela organização”, sugere a empresa de recrutamento Robert Half (2019), que traz como exemplo: “surgiu uma vaga na liderança de atendimento ao cliente e não há nenhuma mulher ocupando um cargo semelhante: que tal se só as mulheres, incluindo transexuais, puderem participar do processo de seleção?”.

Questões como essas passaram a ser ainda mais debatidas no contexto de pandemia da COVID-19, trazendo à tona a vulnerabilidade das estratégias de diversidade em algumas corporações. Um estudo realizado pela

startup Blend-Edu demonstrou que 15% das organizações respondentes pausaram suas atividades de diversidade, alegando que precisam repensar e inovar sua estratégia de diversidade, seguida pela reflexão de como manter os esforços de sensibilização e treinamentos em pauta, mesmo diante do cenário de trabalho remoto.

Ao se trabalhar a diversidade, as estratégias e metas bem definidas contribuem consideravelmente para o sucesso e continuidade dos programas de diversidade. Fleury (2000) alega que, nos EUA, as principais estratégias definidas para administrar a diversidade foram: comunicação do programa; desenvolvimento de liderança; políticas de recrutamento e seleção.

Já no Brasil, notou-se que o conceito de diversidade está relacionado, principalmente, ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta e que gerenciar a diversidade implica no desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento do negócio. De forma estratégica, uma política de gestão da diversidade deve atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor à organização.

5.5 Cultura organizacional

Os componentes da cultura organizacional orientam o comportamento dos colaboradores na empresa. Segundo Schein (2009), a cultura é formada pelos valores, normas, crenças, pressupostos, rituais, mitos e tabus construídos ao longo da sua história.

Eles dizem respeito à base da empresa, a tudo o que pauta os direcionamentos e o que se espera em termos comportamentais de quem atua na organização. Geralmente, são colocados pelos fundadores ou por figuras de liderança.

Os valores, por serem o guia de todas as ações tomadas no negócio, devem ser compartilhados e ser de fácil acesso a todos. Dessa forma, os colaboradores sempre se lembrarão do que rege a empresa e terão a percepção se existe realmente o *fit* cultural com a companhia.

Além disso, quando estão claros para todos, os valores da cultura organizacional compartilhados também ajudam em contratações certeiras,

retenção de funcionários e redução do índice de *turnover*. Eles ainda aumentam as chances de alcançar os objetivos estratégicos planejados.

As normas dizem respeito às determinações do que é aceito e do que não é aceito pela empresa, de acordo com seus valores.

As crenças e os pressupostos são tudo aquilo que a empresa acredita e, portanto, que colaboradores, idealmente, também acreditam. Muitas vezes, eles são saberes inconscientes, de tão profundos e incrustados na personalidade, na história de vida e nas experiências.

Os heróis são figuras de forte representatividade da empresa, de seus valores e crenças. Usualmente são cargos de liderança que fazem ou fizeram parte da história da empresa, como embaixadores da marca empregadora. Pode ser alguém que fundou a empresa ou mudou seus rumos, por exemplo. É como se, olhando para esses heróis, houvesse a convergência e a solidificação do que há de mais importante para entender sua história: no modo de falar, de agir e de pensar.

Os rituais se referem às atividades e aos processos estabelecidos pela empresa e que acontecem com alguma regularidade. Geralmente, temos aqui as celebrações de aniversários, festas de fim de ano, premiações, cerimônias de reconhecimento ou até mesmo ações promovidas pelo time de endomarketing. Isto é, são eventos que, usualmente, proporcionam momentos de descontração aos funcionários, estreitando o laço entre eles mesmos e entre eles e a empresa.

Há histórias e mitos envolvendo a empresa e contando a trajetória dela. Histórias são fatos que aconteceram e que foram marcantes na trajetória da organização. Já os mitos são distorções que entram como parte do imaginário que compõe a própria história da empresa. É comum que isso aconteça quando não se tem um vídeo, um livro ou algum meio de registro para os acontecimentos. Assim, de boca em boca, as distorções acontecem e formam os mitos que também integram a aura e a imagem das companhias.

Os tabus são elementos da cultura organizacional repercutidos que são trazidos da vida social e cotidiana para dentro da empresa, de alguma forma, seja por colaboradores ou pelos líderes que não freiam falas que podem

ser preconceituosas ou limitantes, por exemplo. Os tabus estarão presentes nas empresas de acordo com os valores que as pautam.

Por tudo isso, a cultura pode ser um grande limitador na implantação de projetos de diversidade se algum desses elementos tiver sido criado na bases de preconceito e discriminação. Para o sucesso da D&I, antes de tudo, a empresa precisa analisar profundamente seus tabus e mudar rituais.

5.6 Viés inconsciente: a limitante que mais influencia

Todos nós temos crenças e vieses inconscientes que são construídos ao longo da vida pela família, amigos, professores, e sofremos forte influência da cultura onde estamos inseridos. Este poderoso sistema de crenças é internalizado quando somos crianças, fica gravado no inconsciente, impacta em todo o nosso comportamento pessoal e profissional.

Quem em algum momento da vida nunca se deparou com frases como: “Os homens só ajudam nas tarefas domésticas!”; “Mulher é o sexo frágil”; “Só podia ser preto!”; “Explica de novo porque ela é loira!”, “Gay não é confiável no trabalho”; “Todo velho é devagar para entender as coisas mesmo”. Esses são só alguns exemplos do poderoso sistema de crenças adotadas inconscientemente.

Muitas vezes essas frases são ditas e reproduzidas de geração em geração e, ainda que a intenção não seja negativa, elas acabam impactando na tomada de decisão de forma inconsciente.

O viés inconsciente foi identificado, observado e validado em estudos cerebrais usando a tecnologia de ressonância magnética. Para Mlodinow (2018), o preconceito inconsciente é, agora, reconhecido por psicólogos e neurocientistas como real e mensurável. Os Vieses Inconscientes são baseados nas nossas preferências não intencionais.

Nosso cérebro tem que lidar com milhares de informações por segundo, e para que consiga dar conta de tudo, procura padrões que considera mais importantes e cria atalhos para reconhecê-los, como um piloto automático.

No entanto, esses atalhos têm uma desvantagem: são tendenciosos, pois são adquiridos ao longo da história de vida e dos aprendizados de cada pessoa. Esta vivência forma as crenças que, por sua vez, definem e afetam o nosso comportamento. Assim, o cérebro vai categorizando e criando preferências por grupos, que resultam nos preconceitos inconscientes.

Por isto, preferimos pessoas que se parecem conosco porque criamos uma rápida conexão com elas. No entanto, temos forte tendência a nos afastar das que são diferentes de nós ou com as quais criamos preconceito inconsciente. Mas, o que isso tem a ver com a diversidade nas empresas? A resposta é: tudo.

O cérebro é uma máquina de crenças. Por isso, muitos dos comportamentos colocados em prática na idade adulta são reflexo do que a pessoa acreditou ser verdade na infância. Essas crenças e preconceitos se tornam uma ameaça à diversidade e, principalmente, à inclusão nas empresas, já que as decisões são influenciadas pelos preconceitos inconscientes.

Estas preferências ficam escondidas no inconsciente, influenciam atitudes, julgamentos e ações. Sem perceber, profissionais dão vantagens a um determinado grupo dentro da empresa. No caso do recrutador que conduz uma entrevista de emprego, por exemplo, o inconsciente dele cria alertas positivos para determinados grupos como o de homens brancos e heterossexuais por acreditar que ali é o lugar deles. Já para outros grupos, como de mulheres, negros, negras, LGBTQIA+, idosos e PcDs o cérebro criará alertas negativos, de acordo com as crenças e preconceitos inconscientes, dificultando ainda mais o caminho para a diversidade.

Diante deste cenário, a Universidade Carleton no Canadá descobriu que 95% das decisões são automáticas e apenas 5% racionais. Esse jeito ágil de pensar é conhecido como "*bottom up*" no qual a decisão vai do inconsciente para o consciente. Ou seja, a atitude é tomada antes de se ter consciência do que foi feito. Neste contexto, a neurociência explica o fenômeno.

De acordo com Flora Alves, CEO da SG – Aprendizagem Corporativa, a maneira com que os colaboradores enxergam o outro interfere na união em prol do alcance de um propósito em comum. Logo, para ter bons

frutos no empreendimento é preciso trabalhar o viés inconsciente ao aperfeiçoar as habilidades de relacionamentos interpessoais.

> "As pessoas nascem iguais e os episódios que acontecem ao longo da vida são responsáveis por trazer modificações particulares na forma de pensar de cada um. Neste sentido, não há como evitar a categorização do próximo. Mas, viver em harmonia é saber valorizar as semelhanças e aprender a lidar com as diferenças" (GC APRENDIZAGEM CORPORATIVA, 2020).

Para criar ambientes diversos e inclusivos, as empresas precisam desenhar estratégias para fazer com que os vieses se tornem conscientes e criar contrato de convivência com os colaboradores sobre as atitudes que estão alinhadas à cultura da organização e as que não são toleradas.

Ainda temos um longo caminho na construção de ambientes corporativos plurais. O começo dessa trajetória pode ser questionar quais são os vieses inconscientes embutidos na cultura da empresa, limitando a implantação da diversidade e inclusão.

A ênfase na diversidade corporativa tem sido cada vez mais discutida para atender as mudanças digital e de cultura em nível global. Porém, nem todos os grupos sociais têm recebido a mesma atenção quando o assunto é Diversidade e Inclusão organizacional. E isso tem muita relação com os vieses inconscientes: preconceitos incorporados no dia-a-dia e baseados em estereótipos de gênero, raça, classe, orientação sexual e idade, entre outros. É um trabalho mental que começa em silêncio, no inconsciente, produz impressões, instruções e decisões sem que as pessoas percebam (KAHNEMAN, 2020).

Ao entender esse conceito e pesquisar estudos como o da ONU Mulheres, que aponta como esse tipo de preconceito prejudica o convívio profissional e reforça estereótipos negativos dentro das empresas, foi possível constatar que o viés inconsciente é a limitante que mais influencia na implantação de programas de diversidade e inclusão corporativa.

De acordo com o físico Mlodinow (2018), existem cinco categorias de vieses cognitivas que são mais desenvolvidas e aparentes: o viés de afinidade, de percepção, confirmatório, efeito de halo ou auréola e o efeito de grupo.

O viés de afinidade, por exemplo, diz respeito à tendência em procurar pessoas com perfil semelhante ao que gostamos. No caso de processos seletivos em empresas, o mais comum é que um recrutador sem orientação sobre vieses e diversidade, contrate pessoas que se pareçam com as que já trabalham na empresa, mantendo um padrão homogêneo.

Já o viés de percepção ocorre quando alguns estereótipos - seja de raça, gênero ou classe social - são reforçados por meio de ações de um grupo. Um exemplo cotidiano é que muitas pessoas ao cruzarem o caminho com um homem negro, escondem o celular por medo de serem assaltadas.

Tem, ainda, o viés confirmatório, que ocorre quando damos preferência a olhar coisas com uma ótica que confirme nossos princípios. Por exemplo, ao olhar diversas notícias, tendemos a ler àquelas que mais estejam de acordo com o que acreditamos, para legitimar nossas ideias.

O efeito de halo/auréola corresponde à propensão de, após identificar uma característica positiva sobre uma pessoa, avaliar todo o resto das informações sobre ela de forma positiva. Por exemplo, quando brasileiros se encontram em outros países onde ambos são tratados como estrangeiros ocorre uma tendência natural a se verem de forma amigável por terem um local originário comum.

Por último, há o viés de efeito de grupo, que entra em cena quando uma pessoa de opinião divergente de seu grupo tende a mudar seu posicionamento para poder estar em concordância com o grupo. Muitas pegadinhas e experimentos sociais comprovam isso, mas recentemente (2021) também pudemos analisar essa questão na prática durante o Big Brother Brasil, exibido pela Rede Globo, onde a maior parte dos participantes decidiu “atacar” um participante (Lucas Penteado), e mesmo aqueles que não concordavam com o tratamento dado ao participante, não se opuseram perante o grupo.

O primeiro passo para lidar com esses pré-conceitos de maneira construtiva é ajudar os profissionais a tomarem consciência sobre os vieses capazes de interferir nos processos decisórios e ajudá-los a encontrar maneiras de evitar que a percepção se sobreponha à razão.

Dessa forma, inicia-se uma mudança positiva na cultura organizacional para que os colaboradores sintam-se cada vez mais confortáveis no ambiente de trabalho. Iniciativa que colocamos em prática em uma das empresas entrevistadas, a Oxiteno: companhia que já implementou estratégias voltadas à D&I e percebeu a importância de mapear os preconceitos que inibem o avanço de ações voltadas à formação de equipes múltiplas em todos os segmentos.

6 EMPRESA OXITENO: AMBIENTE FINAL DE APLICAÇÃO DO PROJETO

Nas etapas finais do projeto foi identificada a necessidade de analisar mais detalhadamente os impactos dos vieses inconscientes em ambiente específico e, concomitantemente a isso, mapear oportunidades para lidar com esses preconceitos. Foi neste contexto que o presente grupo sugeriu à empresa Oxiteno, uma das companhias entrevistadas durante o estudo de casos, ser o ecossistema final de monitoramento e aplicação de solução desta monografia. A escolha pela Oxiteno foi, especialmente, desafiadora por se tratar de uma companhia com perfil industrial e, portanto, com números referentes à Diversidade e Inclusão ainda discrepantes.

A Companhia atua do ramo químico, tem origem brasileira, foi fundada em 1970 e tem presença global. Atualmente, possui unidades industriais nas Américas, escritórios comerciais na Europa e China. Porém, a avaliação dos comportamentos referentes aos vieses inconscientes da presente monografia se concentrou nas unidades brasileiras, onde estão a matriz da empresa (SP) e cinco unidades industriais: Mauá-SP, Tremembé-SP, Suzano-SP, Triunfo-RS e Camaçari-Ba.

Além disso, o público-alvo das análises foram as lideranças. Afinal, são elas que influenciam em todas as etapas do processo, desde o recrutamento e seleção, passando pelo desenvolvimento e promoção até o desligamento de colaboradores. No Brasil, a Oxiteno tem 1250 funcionários. Desse total, 206 estão em funções de liderança: diretores-L2 (6 profissionais), gerentes executivos-L3 (29 profissionais), gerentes-L4 (78 profissionais), coordenadores-L5 (56 profissionais) e supervisores-L6 (37 profissionais).

A revisão do plano estratégico de 2020 da Oxiteno incluiu ações de Diversidade e Inclusão relacionadas ao pilar “Valorização da Força de Trabalho”, marcando o início de um programa estruturado de D&I” na empresa. Diversas iniciativas precederam essa diretriz, como detalha o **Anexo B** deste projeto. Os desafios, no entanto, são diversos, como aponta um levantamento feito pela própria Companhia.

Na dimensão da minoria de gênero, por exemplo, 65% do efetivo brasileiro da empresa é do sexo masculino e 35%, do sexo feminino. A participação das mulheres em diversas áreas da empresa é bastante desigual, sendo 59% na matriz da empresa (SP), 33% em Mauá-SP, 22% em Camaçari-BA, 20% em Tremembé-SP, 18% em Suzano-SP e 12% em Triunfo-RS. Já em relação à pirâmide hierárquica da Companhia, a participação feminina está distribuída da seguinte forma: na diretoria com 57% mulheres, nas funções gerenciais 32%, nas áreas de coordenação 51%, nas áreas administrativas 54%, nos setores operacionais 13%, nos ambientes técnicos 45% e para estagiários/aprendizes, 61%. Números que indicam a necessidade de equalizar, principalmente, a presença feminina nos ambientes fabris, onde ela é nitidamente menor que a do homem.

Neste contexto, os desafios do presente grupo foram ajudar a empresa a mapear os vieses inconscientes nas lideranças, contribuir para que esses líderes tenham consciência de determinados preconceitos e orientar a Organização sobre as ações que possam ser colocadas em prática após o mapeamento para tornar o ambiente mais diverso e inclusivo em todos os setores.

Para oferecer tudo isso à empresa de forma organizada e transformadora, o presente grupo alinhou expectativas com o Gerente de Desenvolvimento Organizacional da Oxiteno e também buscou orientação de especialistas do mercado em Diversidade e Inclusão. Além de compartilhar experiências conosco, esses profissionais também indicaram ferramentas e referências que nos ajudaram a construir uma avaliação personalizada de vieses inconscientes.

Já para validar a quantificação dos resultados da avaliação de vieses, o presente grupo recorreu aos conceitos da psicometria: uma vertente

da estatística dentro da psicologia, que auxilia na criação de instrumentos de medida, com métodos reconhecidos pela ciência, para avaliar fenômenos de habilidades humanas como inteligência, memória, personalidade, atenção e aprendizagem, entre outros (RAYCOV; MARCOULIDES, 2011). Neste contexto, a psicometria nos ajudou a definir itens importantes do *assessment* personalizado, como: o objetivo da medição, a população a ser investigada, a quantidade mínima necessária de perguntas por pilar, o padrão e a estrutura de conteúdo, o processo de obtenção das respostas e a análise dos resultados da avaliação de vieses inconsciente sugerida às lideranças da Oxiteno.

7. ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE VIESES

7.1 *Assessment* para mapear o cérebro

Assessment, que em inglês significa avaliação, é um recurso utilizado para medir o nível de conhecimento ou comportamento de alguém (HUNSLEY; MASH, 2015). Os resultados ajudam a traçar estratégias que potencializem características positivas e melhorem os pontos fracos de quem está sendo monitorado. Esse tipo de relatório tornou-se relativamente comum no ambiente organizacional. Até a década de 1990 os psicólogos acreditavam que o comportamento humano era guiado, principalmente, por pensamentos e sentimentos conscientes. Por isso, a maioria dos testes psicológicos utilizavam apenas perguntas, questionários e entrevistas como método para que as pessoas indicassem o seu estado mental e suas intenções.

Hoje, a maioria dos profissionais da área concorda que a maior parte do julgamento e comportamento humano é produzido com muito pouco pensamento consciente. Erik Kandell, da Universidade da Columbia e Prêmio Nobel por um trabalho sobre memória, concluiu que a mente trabalha entre 80-90% do tempo no modo inconsciente (BANAJI, 2013). A neurociência e a psicologia, que se relacionam intimamente, ajudam a explicar por que o inconsciente está tão presente nas nossas atitudes e decisões.

Enquanto a neurociência se dedica ao estudo do sistema nervoso central e das estruturas do cérebro, a psicologia busca compreender o

funcionamento da mente, como processamos as informações e as experiências vividas, fatores que determinam o nosso comportamento. Da neurociência aprendemos que a organização do cérebro humano é o resultado da evolução adaptativa de bilhões de anos (filogenia) e do desenvolvimento do cérebro do indivíduo ao longo de sua vida (ontogenia). Ao nascermos o cérebro está parcialmente estruturado, com todos os neurônios formados e distribuídos nos locais de destino. Entretanto, os circuitos neurais e outros componentes são refinados ao longo do tempo. Este desenvolvimento cerebral é reflexo da interação com o ambiente, sendo a qualidade deste ambiente fundamental para o desenvolvimento cerebral pleno (KAHNEMAN, 2020).

Ainda segundo Kahneman (2020), no livro Rápido e Devagar, o nosso cérebro é composto pelos Sistemas 1 e 2. O Sistema 1 é formado por um conjunto de sistemas de operação inconsciente. Ele reage de forma extremamente rápida, opina, julga e simplifica. Já o Sistema 2, localizado na região frontal do cérebro, o córtex pré-frontal, abriga circuitos essenciais para o gerenciamento de comportamentos complexos. Ele leva tempo para amadurecer desde a infância, passando pela adolescência, até chegar à idade adulta. Este sistema, presente somente nos humanos, é o que nos permite ter controle sobre importantes sistemas cognitivos, tais como a linguagem e as funções executivas. É o que possibilita ao ser humano tomar decisões após considerar, avaliar, justificar e analisar opções. Desta forma, o nosso conhecimento é construído e também resultado das interações entre os subsistemas 1 e 2, porém, o funcionamento do Sistema 1 pode ser controlado pelo Sistema 2.

Compreender bem essa dinâmica e a influência que ela exerce, principalmente em momentos de tomada de decisão, ajuda a seguir caminhos mais equilibrados e justos em todos os ambientes do convívio social.

7.2 TAI – Teste de Associação Implícita

Após compreender a influência do inconsciente em diferentes contextos, os pesquisadores Mazharin Banaji (Harvard) e Anthony Greenwald (Washington University), juntamente com Brian Nosek (University of Virginia),

criaram o IAT- *Implcit Associatiion Test*. O objetivo da avaliação é trazer à tona a dissonância entre a preferência reflexiva e a preferência automática, ou seja, tornar o conhecimento consciente. Desta forma, é possível neutralizar a preferência automática antes que ela interfira em determinado comportamento. Estratégia que também colabora para o autoconhecimento.

A ferramenta está fundamentada na associação de palavras a imagens de maneira rápida. Quanto menor o tempo de reação da pessoa aos conceitos apresentados, mais estes conceitos estão fortemente associados. A atividade foge a qualquer processo de autocontrole e, portanto, o que se pretende medir é a atividade não consciente. Até 2013 já haviam sido realizados 14 milhões de testes e mais de 20 mil visitas ao site semanalmente, avaliando as preferências de raça, orientação sexual, Idade, cor da pele, etc.

Para entendermos como o teste é realizado, o livro dos autores apresenta o exemplo com insetos e flores. Nossa associação mental é claramente no sentido de que insetos estão associados a coisas ruins e flores, a coisas boas. Durante o teste há a necessidade de se medir o tempo em que o indivíduo leva para responder a 28 situações e o número de erros nas associações entre as palavras boas e ruins, bem como dos insetos e flores, que aparecem em cada uma das situações. Após as duas rodadas de comparação, é indicada a preferência do indivíduo que fez o teste. A escala de diferenças estabelece a intensidade de cada um. Maior do que 18 indica forte preferência para algo. Já os resultados entre 12 e 17 representam moderada preferência. Escalas entre 6 e 11 sinalizam leve preferência e as menores do que 6, indicam que não existe preferência. O teste pode ser encontrado no seguinte endereço eletrônico: https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

Após pesquisar sobre este método de avaliação e sua eficácia, o presente grupo considerou que ele será útil no mapeamento de vieses inconscientes na empresa Oxiteno. Por isso, recomendou a utilização da ferramenta entre as lideranças, porém, como contraprova a um teste anterior: avaliação feita por meio de um *assessment* personalizado, desenvolvido pelo presente grupo, com base em situações cotidianas do ambiente corporativo e na realidade da própria organização.

7.3 *Assessment* personalizado para medir viés inconsciente

O *assessment* foi desenvolvido com base em todo o material analisado até aqui, nas entrevistas realizadas com consultores em Diversidade e Inclusão e nas necessidades apresentadas por representantes da empresa Oxiteno. A avaliação está dividida em quatro pilares: gênero, raça, LGBTQIA+ e PCD. Ao todo, doze casos inéditos, sendo três para cada grupo de profissionais com menor representatividade na Companhia, são apresentados de forma breve e adaptados a situações vivenciadas pela própria Oxiteno. Fato que não impossibilita utilizar o questionário em outras organizações. Para isso, bastaria fazer pequenas adaptações, como por exemplo, ajustar as perguntas à realidade da empresa em questão.

O formulário deve ser aplicado de forma individualizada e em local silencioso. Após responder as questões, o profissional receberá a avaliação de perfil. A área de Recursos Humanos da empresa também receberá os resultados, porém, de forma anônima. O *assessment* está disponível no **Anexo C**.

7.4 Ações finais recomendadas

Após orientar as lideranças da empresa sobre Diversidade e Inclusão por meio de diferentes ações, utilizar o *assessment* personalizado para mapear vieses inconscientes e aplicar a contra-prova por meio do Teste de Associação Implícita (TAI), o presente grupo sugere à Oxiteno a realização de um workshop com as lideranças da companhia para apresentar o panorama da empresa em relação a essa temática.

Neste encontro, no entanto, os dados sobre vieses inconscientes deverão ser apresentados apenas de forma genérica, ou seja, nenhuma avaliação individual deverá ser citada ou dada como exemplo durante o workshop. O objetivo desta ação é, somente, mostrar os percentuais de profissionais com vieses em cada um dos pilares e apresentar as estratégias da empresa para trabalhar tais preconceitos, de forma a ajudar os líderes a tomarem decisões mais amplas e inclusivas. Neste sentido, o presente grupo

também sugere outras ações para ampliar os horizontes dos coordenadores, gerentes e diretores da empresa e influenciar na positiva mudança de comportamento. As ações recomendadas se dividem em três dimensões: sensibilizar, desenvolver e crescer.

Na etapa de sensibilização sugerimos que a empresa faça um diagnóstico das ações com base nos resultados do IAT. Posteriormente, indicamos a aplicação de casos situacionais personalizados e o mapeamento dos principais *insights* sobre os vieses inconscientes das lideranças Oxiteno. Palestras de sensibilização para trazer à tona o tema da D&I e a autorreflexão sobre os vieses inconscientes também foram propostos.

Já para aprimorar o desenvolvimento do grupo, a indicação é realizar encontros conscientes e definir planos de ação individualizados, com aprofundamento nos temas dos grupos de diversidade.

Finalmente, para que a força de trabalho cresça ainda mais neste assunto, recomendamos a criação de indicadores para medir o nível de D&I nos processos de recrutamento, seleção e promoção dos colaboradores, comparando os números da empresa de antes e depois das práticas de D&I; incluir questões referentes ao tema no relacionamento com fornecedores, de forma que elas se tornem pré-requisitos para estabelecer negócios e parcerias; avaliar a evolução dessas ações por meio de pesquisa com os colaboradores; premiar as lideranças que mais evoluíram e dar feedback às que precisam se envolver mais na temática.

Acreditamos que ao cumprir essa jornada, a Oxiteno estará mais próxima de construir um ambiente diverso e inclusivo, que represente de fato a sociedade na qual ela atua.

CONCLUSÃO

O principal ativo das empresas são as pessoas e elas estão repletas de diversidade. Mas criar condições para que diferentes perfis convivam no mesmo espaço, favorecendo múltiplos pontos de vista e soluções inovadoras, é mais difícil do que parece. Durante a elaboração desta monografia descobrimos porque o espaço entre o discurso e a prática é tão grande.

Tudo começa com o recrutamento e seleção, que busca os mesmo padrão de perfil para diversificadas vagas: profissionais formados em universidades de ponta, com domínio de uma ou mais línguas, experiência e disponibilidade para vestir a camisa da empresa. Exigências que já excluem diversos candidatos: os que não tiveram oportunidade de estudar em universidades renomadas e nem condições para investir em curso de línguas, por exemplo. De acordo com o nosso levantamento, negros (pretos e pardos) e menos favorecidos economicamente estão entre os mais prejudicados.

As mulheres também sofrem o impacto da régua de exigências das companhias por questões relacionadas ao machismo estrutural e à maternidade, por exemplo. Dificilmente elas são contratadas ou promovidas durante a gravidez ou no pós-parto, ao contrário do candidato homem que, sequer, é questionado sobre o desejo de ser pai em boa parte dos processos seletivos. Detalhes que influenciam no fato de homens serem maioria em cargos de liderança e ganharem mais do que as mulheres para desempenhar as mesmas funções.

Já os que compõem o grupo LGBTQIA+ e os PCDs são preteridos em parte dos processos seletivos por discriminação, como constatado por meio de pesquisas bibliográficas e depoimentos. No caso do deficiente físico existe, ainda, um outro fator: a falta de interesse das empresas em fazer investimento financeiro para captar esse perfil profissional. Afinal, alguns tipos de necessidades especiais exigem adaptações estruturais. Portanto, a maioria das organizações opta por cumprir, no máximo, a cota mínima de PCD.

Os casos citados acima e outros, relacionados a grupos que nem chegamos a contemplar (imigrantes, indígenas, portadores de síndromes, etc), sofrem ainda mais impacto negativo no acesso ao ambiente corporativo quando são economicamente menos favorecidos e também quando entram em cena os vieses inconscientes, que favorecem os estereótipos sociais e viram barreira para a composição de equipes diversas.

Por tudo isso, além de criar um panorama dos principais grupos com menor representatividade nas empresas e mapear as iniciativas que as organizações têm colocado em prática, a presente monografia fez um levantamento dos vieses inconscientes mais comuns entre as lideranças

organizacionais e desenvolveu um *assessment* personalizado para os gestores da Oxiteno, ambiente final de aplicação do projeto de D&I. Afinal, os líderes influenciam em todas as etapas da jornada profissional. Por fim, recomendamos à Oxiteno algumas ações que levem o grupo a refletir sobre o próprio comportamento, os ajude a neutralizar os vieses inconscientes e contribuam para que a empresa avance na criação de políticas de impulsionamento da Diversidade e Inclusão.

Neste contexto, saber como tomamos decisões é uma das descobertas mais importantes porque ajuda a extrapolar o padrão vigente e a viabilizar o acesso de quem, de fato, representa a sociedade no mundo corporativo. E quem deve estar presente, sem exceção, é a diversidade, por meio de homens e mulheres de todas as raças, etnias, crenças, padrões e escolhas sexuais. Afinal, todos importam!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AS MELHORES empresas para a mulher trabalhar: veja o panorama da edição de 2020. **Great Place To Work**, 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>. Acesso em: 27 de novembro de 2020.

ASSOCIAÇÃO IBERO-AMERICANA DE COMUNICAÇÃO. **Comunicação, diversidade e intolerância**. Lisboa: [s.n.], 2017. p. 6026.

BANAJI, Mahzarin R. e GREENWALD, Anthony G. **Blindspot**. New York: Delacorte Press, 2013.

BORDIEU, Pierre. **Sobre o Estado**. [S.l.] : Companhia das Letras, 2014.
BRASKEM é destaque em Diversidade. **Braskem**, 2020. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/detalhe-noticia/braskem-e-destaque-em-diversidade>. Acesso em: 05 de Janeiro de 2020.

BREVE histórico da Diversidade nas organizações. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**, 2016. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?blog=breve-historico-da-diversidade-nas-organizacoes-parte-iv>. Acesso em: 15 de agosto de 2016.

DEERE, John. **Diversidade**. 2020. Disponível em: <https://www.deere.com/sub-saharan/en/our-company/john-deere-careers/why-john-deere/diversity/>. Acesso em: 04 de janeiro de 2020.

DESTAQUE GPTW 50+: confira o estudo sobre as empresas premiadas. **Great Place To Work**, 2020. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/downloads/destaque-gptw-50-estudo/. Acesso em: 01 de Dezembro de 2020.

DIA da Mulher: o que a pandemia da Covid 19 piorou para meninas e mulheres. **CNN Internacional**, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/2021/03/08/dia-da-mulher-o-que-a-

pandemia-da-covid-19-piorou-para-meninas-e-mulheres>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

DOWNLOAD the Impact Review Diversity, Equity & Inclusion Impact Review. **Johnson&Johnson**, 2020. Acesso em: 6 de Janeiro de 2020.

EMPOWERED lives, resilient nations. **United Nations Development Programme**, 2020. Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hd_perspectives_gsni.pdf>. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

ESCUDEIRO, Leo. Veja o potente discurso de Megan Rapinoe, a melhor do mundo, no prêmio Fifa The Best. **Trivela**, 2019. Disponível em: <https://trivela.com.br/mundo/discurso-megan-rapinoe-the-best-premiacao-fifa/>. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2007.

HARVARD BUSINESS REVIEW**. Por que fracassam os programas em prol da diversidade**. Harvard Business Review, 2016. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/por-que-fracassam-os-programas-em-prol-da-diversidade/>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

HUNSLEY, John; MASH, Eric J. **A Guide to Assessments that Work**. [S.l.]: New York: Oxford University Press, 2008

IBGE EDUCA. 2019. **Quantidade de homens e mulheres**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 14 de novembro de 2020.

IBGE, 2018. **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>.

IBGE, 2018. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 16 de Novembro de 2020.

IBGE, 2019. **Desigualdades sociais por cor ou raça no brasil**. Acesso em: 02 de dezembro de 2020.

IMPACTO desproporcionado de la pandemia sobre las mujeres trabajadoras **The World Bank**, 2021. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2021/03/04/impacto-desproporcionado-de-la-pandemia-sobre-las-mujeres-trabajadoras-en-alc>. Acesso em: 8 de abril de 2021.

INCLUSÃO e Diversidade na Bayer. **Bayer, 2020**. Disponível em: <http://www.bayer.com.br/pt/inclusao-e-diversidade>. Acesso em: 7 de Janeiro de 2020.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 14, n.5, p. 890-906. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500008>. Acesso em: 28 de novembro de 2020.

KAHNEMAN, Daniel**. Rápido e devagar**, duas formas de pensar. [S.l.] : Schwarcz S.A., 2020.

MLODINOW, Leonard. **Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. Rio de Janeiro: editora Zahar, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE**. Brasil sem homofobia**: programa de combate à violência e à discriminação contra gltb e de promoção da cidadania homossexual. Brasília: Conselho Nacional de Combate à Discriminação, 2004.

O QUE muitas pessoas não enxergam, mas deveriam. **SG Aprendizagem Corporativa**. Disponível em: <https://www.learningsg.com/o-que-muitas-empresas-nao-enxergam-mas-deveriam-entenda-como-o-vies-inconsciente-impacta-os-negocios/>. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

OLIVEIRA, M. de L. C. D. I**.** LGBT no mundo do trabalho**. Medium**, 2018*.* Disponível em: <https://medium.com/@israeloliveira_34615/os-desafios-da-inclus%C3%A3o-da-popula%C3%A7%C3%A3o-lgbt-no-mundo-do-trabalho-a-comunica%C3%A7%C3%A3o-como-instrumento-de-3f349b5c9c94>. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

ORGULHO LGBTQIA+: um chamado por menos armários e mais amor. **Great Place To Work,** 2020. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/orgulho-lgbtqia/. Acesso em: 01 de Dezembro de 2020.

OXITENO**. Responsabilidade Social**. Disponível em: <https://www.oxiteno.com/br/pt-br/sustentabilidade/responsabilidade-social/>. Acesso em: 20 de Dezembro de 2020.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Disponível em:< https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2021.

PAINEL SANEAMENTO BRASIL**. Falando em saneamento**. Trata Brasil, 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/prazo-de-validade-funcionarios/>. Acesso em: 03 de dezembro de 2020.

RAYCOV, Tenko; MARCOULIDES, George. **Introduction to Psychometric theory**. [S.l.] : Simo puntanen, 2011.

REDE BRASIL ATUAL**. As razões da desigualdade de renda do trabalho são políticas, e não educacionais**. Rede Brasil Atual, 2019. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2019/06/as-razoes-da-

desigualdade-de-renda-do-trabalho-sao-politicas-e-nao-educacionais/>. Acesso em: 21 de Novembro de 2020.

REVISTA VEJA. **CBF iguala pagamentos e prêmios**. Revista Veja, 2020**.** Disponível em: https://veja.abril.com.br/placar/cbf-iguala-pagamentos-e-premios-nao-havera-mais-diferenca-de-genero/?utm_campaign=newsletter-b2c&utm_content=20201221-newsletter-b2c-cu. Acesso em: 15 de dezembro de 2020.

REVISTA VEJA. **Elas exigem respeito**. Veja, 2019. Disponível em: https://veja.abril.com.br/placar/cbf-iguala-pagamentos-e-premios-nao-havera-mais-diferenca-de-genero/?utm_campaign=newsletter-b2c&utm_content=20201221-newsletter-b2c-curadoria-hip-2&utm_medium=email&utm_source=rd-station>. Acesso em: 05 de dezembro de 2020.

SALES, Ricardo. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial***,* 2016. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/?blog=breve-historico-da-diversidade-nas-organizacoes-parte-iv>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2009.

SENADO NOTÍCIAS. **Cresce número de mulheres candidatas e eleitas no pleito de 2020**. Senado Notícias*,* 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/11/16/cresce-numero-de-mulheres-candidatas-e-eleitas-no-pleito-de-2020>. Acesso em: 05 de dezembro de 2020.

SOCIAL, racial and gender profile of the 500 largest Brazilian companies. **Bank, Inter American Development e Social, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade**, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/en/social-racial-and-gender-profile-500-largest-brazilian-companies>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

SUMMIT Mobilidade Urbana 2020 aborda caminhos para inclusão e democratização da acessibilidade. **Guia de Rodas,** 2020. Disponível em: <https://guiaderodas.com/summit-mobilidade-urbana-2020-aborda-caminhos-para-inclusao-e-democratizacao-da-acessibilidade/>. Acesso em: 28 de novembro de 2020.

TV CULTURA, 2020**. O Roda Viva entrevista a co-fundadora do Nubank, Cristina Junqueira**. Youtube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2vYX8B-Ro7M>. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

UNISC EAD. **Mulher no mercado de trabalho**: atuação e importância. Unisc EAD, 2020. Disponível: <https://ead.unisc.br/blog/mulher-mercado-trabalho>. Acesso em: 20 de novembro de 2020.

VIÉS inconsciente: como você lida com o que é diferente de você? **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/vies-inconsciente-como-voce-lida-com-o-que-e-diferente-de-voce/>. Acesso em: 10 de janeiro de 2020.

VIESES inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina de vieses inconscientes. **ONU Mulheres**, 2016. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/wpcontent/uploads/2016/12/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2016.

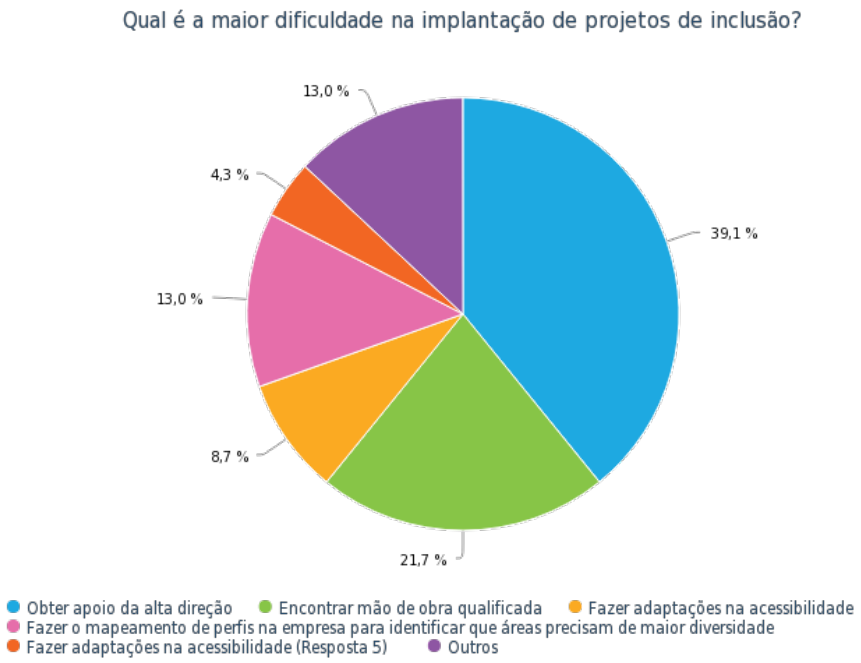
VOCÊ RH. **A luta pela inclusão**. Você RH, 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/especiais/a-luta-pela-inclusao/>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2020.

ANEXO A – PESQUISAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA COM OS GRUPOS COM MENOR REPRESENTATIVIDADE NAS EMPRESAS

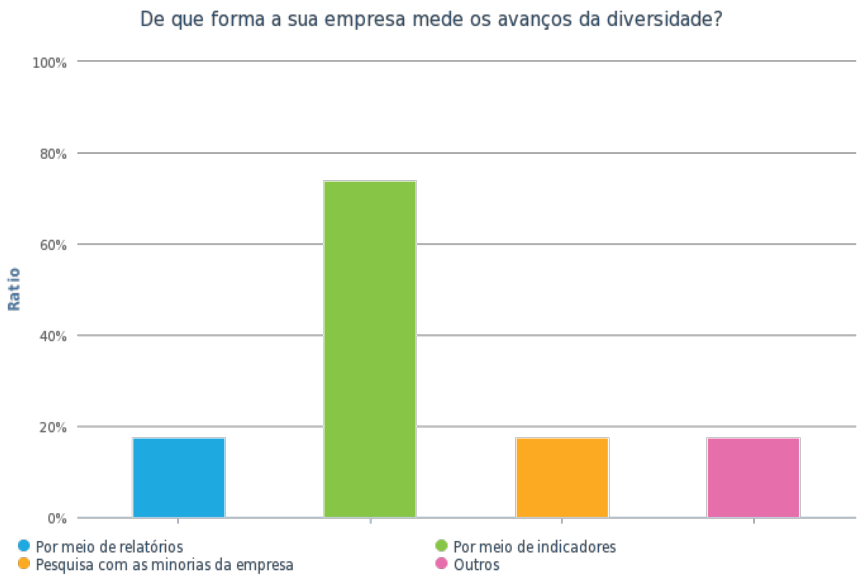
Durante a fase de investigação do tema Diversidade e Inclusão, o presente grupo realizou duas pesquisas qualitativa e quantitativa: uma delas foi direcionada a profissionais de empresas e a outra, teve foco em pessoas que compõem minorias. Ao todo, 82 pessoas responderam os questionários. A pesquisa direcionada a profissionais de empresas foi composta por seis perguntas de múltipla e escolha e obteve vinte e três repostas. Nela, 52,2% dos entrevistados disseram que a Organização na qual trabalha tem algum tipo de ação voltada à D&I.

Obter apoio da alta direção foi o maior empecilho para a implantação desse tipo de programa, disseram 39,1% dos entrevistados. Em segundo lugar, ficaram 21,7% dos que responderam ao questionário. Na opinião deles, encontrar mão-de-

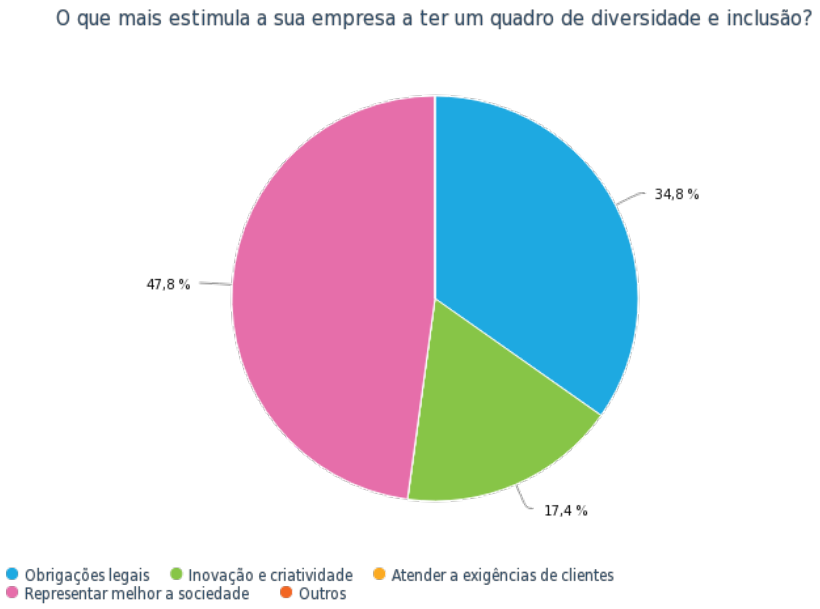
obra qualificada é a maior dificuldade para implantar programas de Diversidade e Inclusão nas empresas onde trabalham.



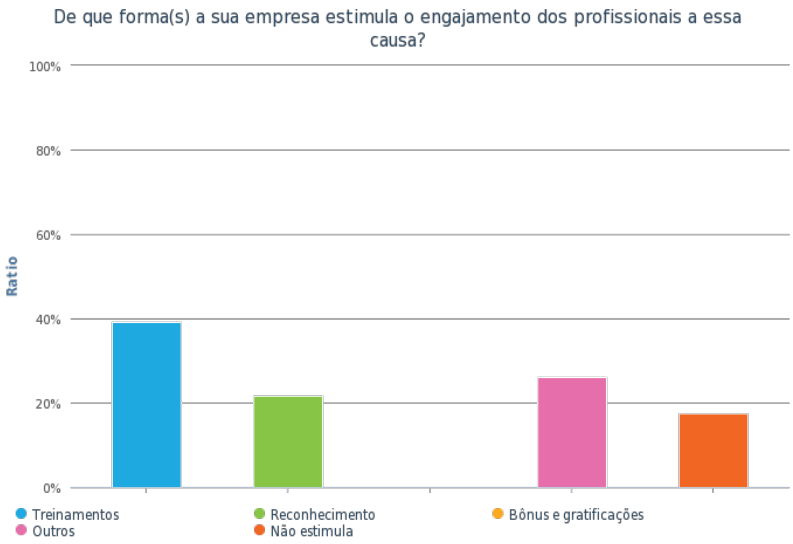
Do total de pessoas que responderam as perguntas, quase 80% afirmaram que a empresa mede a evolução das ações de D&I por meio de indicadores.



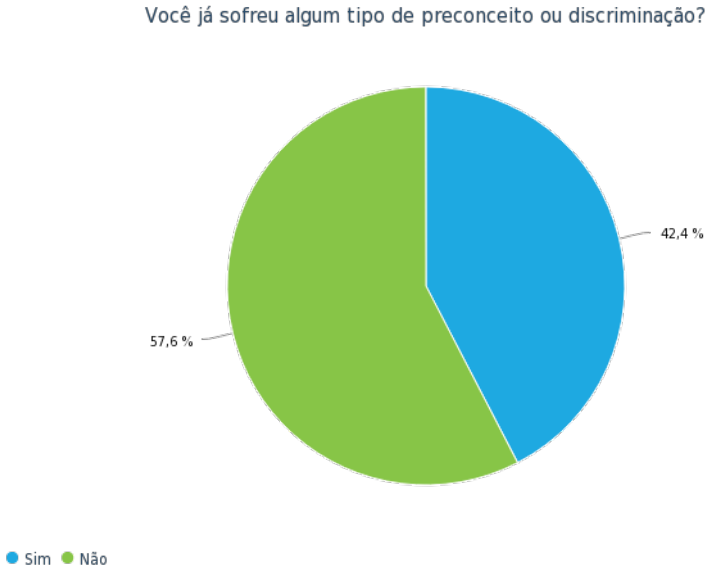
E para 47,8%, representar melhor a sociedade é o que mais estimula colocar em prática iniciativas de D&I.



Sobre engajamento, 39,1% disseram que são mais estimulados através de treinamento, 21,7% por meio de reconhecimento e 26,1% através de outras formas. Nenhum dos profissionais entrevistados disse ser estimulado por meio de bônus ou gratificações.



Já a pesquisa direcionada a pessoas que compõem grupos com menor representatividade nas empresas foi composta por oito perguntas de múltipla escolha e respostas livres. Ao todo, 53 pessoas de diferentes etnias responderam. A maioria (35,6%) tinha entre 40 a 59 anos e algum tipo de especialização. Do total de entrevistados, 42,4% disseram já ter sofrido tipo de preconceito.



ANEXO B – ESTUDO DE CASOS

Para compreender melhor as fases de implantação das ações voltadas à Diversidade e Inclusão nas empresas e os desafios enfrentados pelas mesmas neste tema, o presente grupo realizou estudo de casos com sete empresas. Do total de análises, três foram ocorreram através de pesquisa bibliográfica e outras quatro (relacionadas às áreas de produção de bebidas, petroquímica, petróleo e gás e química), por meio de entrevista remota em vídeo. Duas dessas empresas aceitaram participar das conversas na condição de anonimato, ou seja, sem que o nome da marca ou do profissional fosse citado no presente relatório.

1.EMPRESA DA ÁREA DE BEBIDAS

A empresa brasileira da área de bebidas, fundada em 1999 e atualmente com mais de 50.000 funcionários, sendo 30 mil no Brasil, não permitiu que o nome da Organização fosse divulgado no presente relatório. Mas informou que o programa de Diversidade e Inclusão ganhou impulso a partir de 2016, quando a companhia reconheceu a importância do seu papel na construção de uma sociedade melhor.

De lá para cá, colocou em prática desde medidas simples, como a utilização de crachá que lembra o movimento LGBT, até ações mais efetivas como: criação dos Grupos de Identidade (BOCK para as questões étnico-raciais; WEISS para as ações voltadas para a mulher; LAGER ligada aos grupos LGBTQI+ e IPA para os PCDs); o reforço da Ouvidoria como canal de denúncia de práticas inadequadas; o desenvolvimento de programa de estágio para universitários negros e com regras diferentes, como a retirada da exigência do inglês na etapa de seleção e oferta do curso de segundo idioma ao longo do estágio, o que fez aumentar o número de inscritos de 1.200 pra 8.000; Planos de Ações Regionais já que no Brasil há diferenças na distribuição étnico-raciais entre Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte;

formação de comitês de diversidade com especialistas externos; elaboração e validação de metas relacionadas ao tema; planos de ação para fomentar a I&D no ecossistema da empresa, influenciando fornecedores, clientes e parceiros a colocar em prática iniciativas no tema; e, por fim, o treinamento anual de todos os líderes sobre antirracismo, viés inconsciente, diversidade e inclusão.

O resultado, até agora, é o percentual de 49% de negros do total de funcionários da empresa. Desses, 25% estão em cargos de lideranças. Nas diretorias, no entanto, não há negros. Além disso, não foi informado o percentual de mulheres no topo da organização. Nessa empresa, somente a mulher tem licença maternidade de 6 meses. Companheiros do mesmo sexo têm direito à extensão dos benefícios do cônjuge se casados ou com declaração de união estável, assim como licença em caso de adoção.

2. BRASKEM

A Braskem é uma empresa brasileira, do ramo petroquímico, produtora de termoplásticos, com operações nas Américas e Europa. A empresa tem 8.000 funcionários no mundo, dos quais 6.500 no Brasil. Grande parte de seu efetivo está alocado em fábricas de produção de resinas termoplásticas, cuja grande maioria é do sexo masculino. Na empresa, o programa de Diversidade, Equidade e Inclusão ganhou impulso em 2014, com a criação de uma equipe dedicada, exclusivamente, à gestão global do programa, bem como a operacionalização no Brasil. A execução dessa iniciativa foi desenhada em três fases, denominadas: Estrutural, Nivelamento Conceitual e Ações Afirmativas.

Na primeira fase, a Estrutural, a empresa adequou o ambiente fabril através da construção de mais de 70 banheiros femininos, da remodelação de uniformes femininos e da construção de espaços para a amamentação. Adicionalmente, revisou políticas, processos, sistemas, benefícios e remuneração para incorporar as minorias

de gênero, raça/etnia, LGBTQ, portadores de deficiência, vulneráveis econômico e socialmente. Essas ações resultaram em um novo posicionamento institucional, incluindo D&I e compromissos públicos com UNWOMEN, Fórum de Empresas e Direitos LGBT e SENAI, entre outros.

Na segunda fase, a de Nivelamento Conceitual no tema, a Braskem capacitou toda a liderança, as equipes de RH e de Comunicação. Além disso, colocou em prática uma grande campanha de informação sobre o tema e criou as “Redes de Afinidade” das minorias de gênero, raça, LGBTQA.

Já na fase atual, de Ações Afirmativas, a empresa está desenvolvendo iniciativas como: flexibilização de critérios do programa de seleção de estagiários negros com a retirada, por exemplo, da exigência do inglês e a oferta de curso gratuito nesse idioma após a seleção; substituição do teste de raciocínio lógico para tomada de decisão e análise de outros tipos de inteligência; oferta de treinamentos sobre viés inconsciente e a desenvolvimento de comunicação mais assertiva, que busca estabelecer contato direto com grupos diversos para furar bolhas; capacitação da área médica para lidar corretamente com os funcionários LGBT+; criação de indicadores para monitorar a evolução da D&I na empresa.

Além disso, a Braskem estuda ampliar a licença maternidade de cento e vinte dias para cento e oitenta dias. Também avalia a possibilidade de aumentar a licença paternidade de cinco para vinte dias, mas cita como empecilho a grande quantidade de profissionais masculinos e em idade reprodutiva. Assim como os outros benefícios, esses também seriam estendidos a famílias homoafetivas. Apesar de todas essas ações, a empresa não apresentou números relacionados a quantidade de negros, mulheres, portadores de deficiência, LGBT+ e outras minorias na empresa ou em posições de liderança. Informou que, em função da troca de sistema, não tinha esses percentuais atualizados até o momento desta entrevista, realizada em dezembro de 2020.

A responsável pela área de Diversidade e Inclusão da Braskem, Débora Gepp, finalizou a conversa compartilhando impressões próprias, como a de que empresas precisam associar meritocracia e metas às questões relacionadas à diversidade e inclusão para que os funcionários, de maneira geral, não considerem que determinado perfil só foi promovido por fazer parte de alguma minoria. Ela também considerou importante melhorar os serviços de recrutamento e seleção especializado em D&I porque, de maneira geral, ainda é caro, pouco assertivo e demora para entregar os mesmos processos se comparado às consultorias comuns. Além disso, ela disse sentir falta de serviço de especializado em preparar pessoas socialmente vulneráveis para o convívio em ambiente corporativo (BRASKEM, 2020).

3.OXITENO

A Oxiteno é uma empresa do ramo Químico, de origem brasileira, fundada em 1970 e com presença global nas Américas, Europa e China. Na Oxiteno o programa de D&I começou em 2020, quando o pilar “valorização da força de trabalho” foi inserido no Plano de Sustentabilidade da empresa. Ela 2010 funcionários, sendo 31,6 % do sexo feminino. Entretanto, 57% da Diretoria é composta por mulheres. No nível imediatamente abaixo, da gerência executiva, 35,7% são mulheres, enquanto no nível operacional (fábricas), apenas 8% estão em cargos de supervisão.

Ao longo de 2020 a empresa realizou diversas ações com foco em Diversidade e Inclusão. Entre elas, estão: desenvolvimento da alta liderança (CEO, diretores e gerentes executivos) através de palestras com consultores e funcionários de empresas que já têm programa desta natureza em andamento; elaboração de um *Dress Code,* eliminando o formalismo existente na vestimenta no escritório central; criação de Comitê de Diversidade, composto por RH e gerentes executivos que, dentre outras ações, elaboraram iniciativas de I&D, revisam a política de fornecedores, de benefícios aos funcionários e eventuais mudanças nos processos de RH.

Para os próximos anos a empresa planeja desenvolver líderes por meio de *Worshops* sobre vieses inconscientes e liderança inclusiva, criar Grupos de Afinidade de Gênero, Raça, LGBTQI+ e implementar Governança Corporativa, com Comitê Tático e Estratégico. O Comitê Tático terá a missão de acompanhar as ações e propostas dos Grupos de Afinidade, definir indicadores e controlar o orçamento. Já o Comitê Estratégico, formado pela alta direção, será responsável por aprovar orçamento e estabelecer metas. Paralelamente, haverá ações da Comunicação Estratégica para garantir que mensagem do programa cheguem a todas as localidades onde a empresa atua e, fundamentalmente, que suas publicações internas e externas espelhem uma cultura de inclusão e diversidade (OXITENO, 2020).

4.EMPRESA DA ÁREA DE PETRÓLEO E GÁS

A empresa da área de petróleo e gás entrevistada tem ação global e está presente no Brasil desde 1913, onde tem, aproximadamente, 900 funcionários. Em relação ao tema D&I, ela atua através de quatro Redes de Afinidade: para pessoas com necessidades especiais (2012), liderança feminina (2013), apoio à comunidade LGBTQIA+ (2016) e equidade racial (2019).

No Brasil, esses grupos ganharam força a partir de 2016, quando a alta liderança começou a prestigiar os eventos promovidos pelas redes. As iniciativas foram desvinculadas do RH, dando legitimidade às propostas de inclusão sugeridas. As redes são independentes e têm organograma vinculado ao presidente, vice-presidente, diretor de comunicação e diretor de eventos. A participação dos funcionários é voluntária e as posições de liderança nas redes precisam ser de representantes das respectivas minorias. De maneira geral, as reuniões são regulares (semanais, mensais ou trimestrais) e durante o expediente. Os grupos têm orçamento anual, relativamente modesto, e rateado entre as áreas de negócio. As redes do Brasil

trocam experiências e melhores práticas com as de outros países onde a empresa está presente.

A governança no tema D&I é responsabilidade de um comitê - *D&I Senior Committee*, com participação de líderes dos negócios, VP´s, diretores e presidentes das redes. Este comitê delibera sobre os planos, metas e recrutamento de RH. Na opinião do entrevistado, houve evolução na empresa e impacto na motivação dos funcionários. Mas ainda é necessário associar as ações e programas de D&I às estratégias das diferentes áreas de negócios, refletindo em vantagem competitiva, ganhos de produtividade, harmonia e benefícios para a cultura organizacional.

Durante a entrevista não foram disponibilizadas estatísticas sobre a participação das minorias e KPIs- "*Key Performance Indicators*" nos diferentes cargos e níveis da empresa. Além disso, foi solicitado anonimato em relação ao nome da empresa, apesar de o tema D&I fazer parte de um programa global e ter destaque no *site* da Companhia.

5. BAYER

A Bayer é uma empresa química e farmacêutica, de origem alemã, fundada em 1863 e que iniciou sua jornada de D&I em 2014. Ao longo dos anos, a empresa aprendeu que é preciso ser genuíno nesse trabalho, comprometer-se e ser inspiração para os colegas. Além disso, considera que esse não é um tema apenas de RH. O CEO e o Comitê Executivo também precisam estar comprometidos, bem como toda a alta liderança. Na opinião da Bayer, a Comunicação Corporativa tem papel essencial nesse processo, tanto interna quanto externamente.

Na empresa, foram criados os Grupos de Afinidade com focos específicos: o LGBT+ tem foco em respeito, carreira/liderança e transsexualidade; o de gênero tem ações voltadas à carreira, liderança, gestação, creche, salários e cargos iguais e assédio; já o etnico-racial é voltado ao respeito, carreira, liderança e aumento do

número de representantes; o de pessoas com deficiência visa a acessibilidade, também tem foco em carreira e liderança, buscando ir além do cumprimento de cota; já o grupo de gerações busca convivência harmônica entre as diferentes gerações da empresa. Além das iniciativas citadas acima, todos os grupos contam com cartilhas educativas (BAYER, 2020).

6. JOHN DEERE

A John Deere é uma empresa americana, foi fundada em 1937 e é especializada na fabricação de equipamentos agrícolas. No Brasil, ela possui mais de 4.000 funcionários em seis fábricas no Rio Grande do Sul, São Paulo e Goiás.

Para a empresa, diversidade está associada a características relacionadas a gênero, raça, etnia, orientação sexual, condição física, classe social, identidade de gênero, religião, sotaque, nacionalidade e idade. Mas também background educacional, saúde, condição de refugiado, diversidade estética, experiência, posicionamento político e diferentes pontos de vista.

Os principais destaques do programa de D&I na empresa estão relacionados a elaboração de um código de conduta, onde o tratamento entre as pessoas está pautado em ambiente inclusivo e de respeito. Não há tolerância a qualquer discriminação e as decisões sobre emprego são pautadas em méritos individuais. Outro ponto que merece atenção refere-se ao Conselho de D&I na América Latina, que tem representantes da alta liderança com a missão de estabelecer a estratégia e metas da empresa no tema e prover os recursos necessários. A John Deere também tem Grupos de Afinidade para executar estratégia de gênero, raça LGBTIQ+ e PCDs e participação é voluntária. A estratégia de Comunicação, com calendário específico, promove cada um desses grupos de maneira personalizada. Há, ainda, a execução de Wokshops com lideranças,

treinamento sobre vieses inconscientes, de liderança inclusiva e a formação de aliados influenciadores (JOHN DEERE, 2020).

7. JOHNSON E JOHNSON

A Johnson e Johnson (J&J) é uma empresa do ramo farmacêutico, de origem americana, fundada em 1886 e com história de pioneirismo no tema D&I. Presente no Brasil desde 1936, ela possui um programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) chamado "You Belong", que tem como objetivo de formar uma força de trabalho que espelhe a diversidade das regiões onde opera.

Os pontos de destaque do programa de diversidade e inclusão da J&J são: avaliar, anualmente, a evolução do tema na empresa; ter diretora global negra, específica para o tema; programas internos e parcerias externas nas comunidades onde atuam; governança através de Comitê Executivo para revisar os resultados do programa de Diversidade e Inclusão trimestralmente e reportar ao Conselho dos Diretores, pelo menos, duas vezes por ano; metas nos planos de trabalho e programa de remuneração para líderes *seniors;* realização de pesquisa de satisfação a cada dois anos; construção de cultura de pertencimento e inclusão através dos treinamentos de liderança inclusiva e vieses inconscientes (95% dos funcionários foram treinados em 2019). Para 2021, está programado o treinamento de" Inclusão consciente"; estratégias inclusivas no processo de contratação, desde parcerias com Universidades publicas e privadas e criação de grupos de afinidade (JOHNSON&JOHNSON, 2020).

Essas ações renderam reconhecimento à empresa, como: melhor lugar para mulheres mães trabalharem, em 1986; prêmio por oferecer mesmo plano de benefícios para casais de mesmo sexo, expandido em 2009 para empregados transgêneros; Melhor Companhia para mulher executiva e Melhor lugar para se trabalhar com deficiência profissional (RANKING THE BRANDS, 2020).

PESQUISA MBKM - Diversidade & Inclusão

Com essa ferramenta convidamos você a responder alguns casos com base nas suas crenças e atitudes.

Orientamos que você responda o mais rápido que puder, escolhendo a resposta com a qual se identifique primeiro.
Você terá 30 segundos para a leitura e resposta de cada cenário.

As suas respostas ajudarão você a ter uma melhor percepção sobre seu comportamento em relação à Diversidade e Inclusão no ambiente organizacional.

Iniciar a Pesquisa Agora