



# Cartilha de Diversidade e Inclusão do Ibracon





**Introdução** 3

**1 Encontre o seu motivo** 4

- 1.1 A relevância crescente da Diversidade e Inclusão na sociedade e nos negócios
- 1.2 Diversidade e Inclusão como um tema da liderança
- 1.3 Diversidade e Inclusão como pilar de sustentabilidade nos negócios
- 1.4 Vantagens de um ambiente inclusivo para os profissionais
- 1.5 O impacto financeiro da Diversidade e Inclusão nos negócios
- 1.6 Adequação a legislações vigentes
- 1.7 "A coisa certa a se fazer" (reflexão social)



**2 Compreenda os dados** 11

- 2.1 A importância do Censo de Diversidade e Inclusão (da demografia à pesquisa de clima) e questões relacionadas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais ("LGPD" ou "Lei nº 13.709/2018")
- 2.2 Pesquisas e critérios adotados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e definição de indicadores e metas (análise de dados)

**3 Implemente o seu plano de Diversidade e Inclusão** 16

- 3.1 A importância da educação corporativa (letramento)
  - 3.1.1 Vieses inconscientes
  - 3.1.2 Interseccionalidade
  - 3.1.3 Vantagens estruturais
  - 3.1.4 Micro inclusão no ambiente de trabalho
  - 3.1.5 Pessoas aliadas
  - 3.1.6 Comunicação inclusiva
- 3.2 Criação da Governança de Diversidade e Inclusão
- 3.3 Criação e revisão de Políticas e Códigos de Conduta
- 3.4 Definição das dimensões prioritárias
- 3.5 Ações afirmativas para igualdade de oportunidades

**4 Continue aprendendo** 23

- 4.1 Referências para a construção e aprofundamento do conhecimento em Diversidade e Inclusão

**Glossário** 27

**Sobre o Ibracon** 28



# Introdução

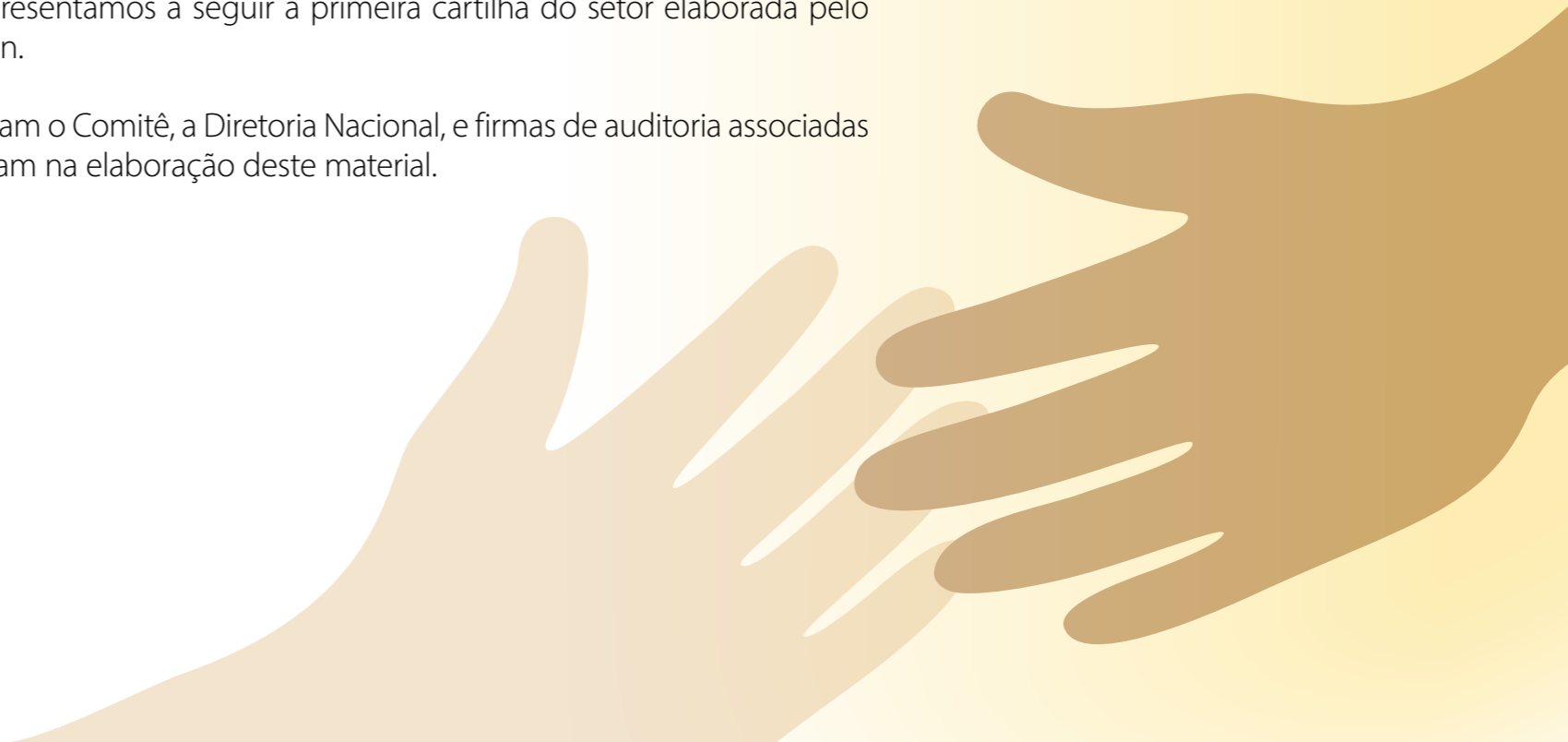
As aceleradas transformações no mundo dos negócios permitem revisitar a forma como as empresas estabelecem as relações com a sociedade, profissionais, fornecedores, clientes e os mais variados *stakeholders*. Nesse sentido, o olhar para a inclusão daquelas pessoas historicamente oprimidas e excluídas de espaços de decisão e poder, como nos ambientes corporativos, se torna assunto crucial de qualquer estratégia relacionada a pessoas.

O Ibracon - Instituto de Auditoria Independente do Brasil, como um espaço responsável por reunir pessoas e empresas, tem a responsabilidade de fomentar e promover discussões e ações necessárias em seu contexto de atuação, por meio da **Bandeira da Auditoria Independente: Fortalecimento da Cultura de Diversidade e Inclusão**. Tais ações, sejam elas realizadas por meio do Instituto ou fomentadas por suas associadas, visam contribuir com a redução das desigualdades socioeconômicas do nosso país

Dessa forma, fomentando a criação de um ambiente inclusivo e de pertencimento a todas as pessoas que atuam em empresa de auditoria, o Instituto continua se posicionando como uma entidade formadora de opinião e de comportamento no setor. Apresentamos a seguir a primeira cartilha do setor elaborada pelo Comitê de Diversidade e Inclusão do Ibracon.

Agradecemos a todas as pessoas que integram o Comitê, a Diretoria Nacional, e firmas de auditoria associadas e os profissionais do Ibracon que contribuíram na elaboração deste material.

Boa leitura!





• Introdução

• Encontre o Seu Motivo  
• Compreenda os Dados

• Implemente o Seu Plano de  
Diversidade e Inclusão

• Continue Aprendendo  
• Glossário  
• Sobre o Ibracon

4



# 1 Encontre o seu motivo



## 1.1 A relevância crescente da Diversidade e Inclusão na sociedade e nos negócios

Diversidade e Inclusão são temas que ganharam espaço e tração nas organizações nos últimos anos. O cenário da pandemia de covid-19 que vivenciamos recentemente evidenciou e acentuou ainda mais as desigualdades sociais e econômicas e, conseqüentemente, a responsabilidade coletiva de apoiar ações que visam equiparar esse abismo social.

Ao passo que os problemas sociais ficam mais evidentes, mais se faz necessária a implementação de ações dos setores para a mitigação das desigualdades. No setor empresarial, as discussões acerca de ações afirmativas de Diversidade e Inclusão têm crescido por diversos fatores, entre eles a pressão da sociedade civil sobre as organizações, a guerra de talentos, os investidores em busca de alinhamento com os fatores ESG (Environmental, Social and Governance) e a compreensão da liderança de que Diversidade e Inclusão são fatores indispensáveis para a sustentabilidade dos negócios.

O impacto positivo da promoção de Diversidade e Inclusão é perceptível na geração de emprego e renda, no rendimento escolar e em outros campos. Fomentar uma cultura diversa, inclusiva e de pertencimento vai além de trabalhar a demografia interna das organizações - apoiar projetos de enfrentamento das desigualdades sociais, por exemplo, beneficia o coletivo e coopera com o alcance dos desafios globais proposto pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Organizações das Nações Unidas (ONU).

De acordo com a **13ª edição da Pesquisa Aon de Benefícios**, publicada em 2021, com 808 empresas de trinta segmentos em todas as regiões do Brasil, 39,7% das empresas já implantaram estratégias ou políticas voltadas à Diversidade e Inclusão para equidade de gênero, raça, cor e etnia, inclusão de pessoas com deficiência, fomento à diversidade sexual e de gênero e às diferentes gerações. Esse é um dado expressivo que reforça o quanto as

organizações compreendem cada vez mais o tema sob a perspectiva de clientes, fornecedores, investidores e profissionais, considerando o seu impacto no sucesso, na vantagem competitiva, atração e retenção e responsabilidade social dos negócios.

Em busca de aprimorar os seus resultados, as organizações veem Diversidade e Inclusão como aliada para possibilitar maior adaptação às mudanças culturais, econômicas e políticas do negócio, gerando inovação, possibilitando a formação de times de alta performance e o alcance de novos mercados emergentes. Ao investir em Diversidade e Inclusão, as empresas buscam uma demografia interna que seja justa socialmente, o engajamento do seu público e o atendimento às expectativas e aos valores de diferentes gerações, ajudando, dessa forma, a serem reconhecidas como *employers of choice* (termo utilizado para denominar empresas para as quais as pessoas candidatas, em geral, desejam trabalhar).

Para a reputação corporativa do negócio, Diversidade e Inclusão fortalece o *branding* das empresas na medida em que, por meio da construção de posicionamento da marca, passam a serem reconhecidas como excelentes para fazer parcerias e atrair o interesse de investidores e da sociedade civil no atendimento aos fatores ESG.

Na questão legal, as organizações se adequam à legislação e passam a ter redução dos impactos de custos de não conformidades (relacionados à legislação e à reputação), bem como evitam ser alvos de repúdio da sociedade e outras organizações.



## 1.2 Diversidade e Inclusão como um tema da liderança

O protagonismo da liderança nas agendas de Diversidade e Inclusão é um fator estratégico na mudança cultural e na promoção de ambientes mais inclusivos, diversos e de pertencimento; é crucial o engajamento em iniciativas que valorizam esse tema, alinhadas à uma postura ética e responsável.

Em jornadas de Diversidade e Inclusão, compreender o contexto interno da organização e seus desafios, manter a inquietude com os padrões estabelecidos, valorizar as ações afirmativas e apoiar práticas voltadas para o tema são atribuições e comportamentos esperados da alta liderança; enquanto a disseminação da cultura inclusiva por toda a organização, com olhar sistêmico para o desenvolvimento das pessoas e o impacto nos diversos *stakeholders*, são agendas que devem constar, em especial, na média liderança.

A construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, de alto pertencimento, respeitosa e diversa passa intrinsecamente pelo engajamento desse grupo de pessoas que ocupam espaços de poder e tomadas de decisão. Elas são responsáveis por proporcionar um ambiente seguro e acolhedor para todas as pessoas.

Nesse contexto, a promoção de letramentos, capacitações e treinamentos voltados para a liderança são parte fundamental da construção de uma cultura de diversidade, inclusão e pertencimento. Esse conhecimento bem construído e sedimentado na liderança é capaz de colocar uma organização em posições muito favoráveis para o avanço e sucesso das estratégias.

## 1.3 Diversidade e Inclusão como pilar de sustentabilidade nos negócios

A Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Empresarial são temas de extrema relevância para as empresas que têm o compromisso de estabelecer relações éticas e transparentes com todos os seus públicos de relacionamento. Com isso, o desenvolvimento de iniciativas de Diversidade e Inclusão está

intimamente conectado com a longevidade sustentável das organizações, de modo que as suas iniciativas são transversais em todas as áreas do negócio.

Ainda que seja desafiador implementar programas de Diversidade e Inclusão, é fundamental que o seu planejamento estratégico seja eficaz a fim de atingir os resultados esperados de dentro para fora. Desenvolver um bom programa de Diversidade e Inclusão exige uma compreensão dos fatos atuais da organização, a construção de uma estratégia inspiradora que vise impulsionar os resultados do negócio, o engajamento da liderança como embaixadora do tema e a criação de um movimento sustentável em que todos os *stakeholders* mapeados sejam impactados pelas ações. É essencial que a construção dos programas considere não apenas o discurso, mas vise práticas que obtenham resultados mensuráveis no curto, médio e longo prazo.

A pandemia da covid-19 foi o estopim para expor a urgência do debate transversal sobre questões sociais, ambientais e de governança nas organizações. O setor privado viu a necessidade de estabelecer diretrizes mais eficazes de mensuração das iniciativas em prol da sociedade com relatórios mais transparentes e éticos para, principalmente, investidores.

A **McKinsey & Company** realizou, em 2020, na América Latina, uma pesquisa com 700 empresas de capital aberto abrangendo todas as principais indústrias sediadas no Brasil, Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Panamá. As empresas com equipes executivas diversificadas em termos de gênero têm 14% mais probabilidade de superar a performance de seus pares na indústria. Além disso, as empresas percebidas pelos funcionários como tendo diversidade em termos de gênero têm probabilidade 93% maior de superar a performance financeira de seus pares na indústria. Outra descoberta é que as empresas percebidas como tendo uma diversidade maior da liderança em termos de orientação sexual têm probabilidade 25% maior de superar a performance financeira de seus pares. Um outro estudo sobre a lucratividade dos negócios, feito pela **Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, em 2019, aponta um crescimento de 5% a 20% nos lucros das empresas que possuíam acompanhamento da sua demografia de gênero na liderança.



Complementarmente, uma pesquisa realizada pela **Boston Consulting Group**, em 2018, também identificou que empresas com diversidade acima da média em suas equipes produzem 19% mais receita de inovação. Ou seja, desconsiderar a Diversidade e Inclusão na sustentabilidade dos negócios não é eficiente quando se pensa na lucratividade e resultados a serem alcançados.

## 1.4 Vantagens de um ambiente inclusivo para profissionais

Diversidade é sobre reconhecer que todas as pessoas são diferentes, seja por fatores como raça, orientação sexual, identidade de gênero, idade, ou deficiência; seja por outras características que impactam de maneiras diferentes as nossas trajetórias e vivências enquanto indivíduos. Já Inclusão é valorizar e respeitar as diferenças, ou seja, estimular a cooperação entre as pessoas e estar aberto para conhecer novas vivências e trajetórias, desafiando preconceitos adquiridos ao longo da vida.

Um ambiente de pertencimento, por sua vez, valoriza a potência da diversidade e promove a inclusão de pessoas com diferentes perspectivas, criando um clima organizacional mais harmonioso e reduzindo conflitos. Isso ocorre por causa de uma política de convivência mais saudável em relação às diferenças, fazendo com que as equipes tenham mais facilidade para conviver com as adversidades que possam surgir no dia a dia.

Um ambiente de trabalho psicologicamente seguro proporciona mais oportunidades de desenvolvimento para profissionais, na medida em que se sentem mais seguros para se expressar, trazer novas ideias e quebrar o status quo, além de possibilitar uma troca de experiências entre pessoas com diferentes habilidades, o que estimula o desenvolvimento de novas competências.

De acordo com o psicólogo Abraham Maslow, os seres humanos, como seres sociais, têm a necessidade de pertencer a um ambiente ou a um grupo de pessoas. Apenas com o sentimento de pertencimento é possível desenvolver a autoestima. Estar em um ambiente que nos reconhece e nos valoriza por quem somos impacta diretamente em nosso empoderamento e, por consequência, no nosso crescimento e protagonismo.

Para além dos pontos citados acima, estar em um ambiente de pertencimento é sobre poder ser quem você realmente é no trabalho e poder contribuir genuinamente. Muito se fala sobre a importância da felicidade nos espaços corporativos. Qualquer emprego tem atividades ou momentos que não necessariamente nos trazem prazer, porém trabalhar em um ambiente inclusivo e que respeita as individualidades ajuda na construção de propósito e proporciona realização, conceitos-chave para a satisfação no trabalho.

De acordo com a **McKinsey & Company** (2022), profissionais de empresas comprometidas com a Diversidade e Inclusão são quatro vezes mais felizes do que profissionais de empresas não comprometidas. Ademais, as novas gerações buscam, para além do reconhecimento financeiro, trabalho com propósito. De acordo com a pesquisa da **Thought Exchange** (2022), 71% dos jovens procuram especificamente por diversidade na empresa ao se candidatar para uma vaga, enquanto 68% sairiam de uma empresa porque suas práticas de negócios não são sustentáveis.

## 1.5 O impacto financeiro da Diversidade e Inclusão nos negócios

Atualmente, a sociedade está mobilizada pela ótica do capitalismo de *stakeholder*, que leva em conta os interesses não só de acionistas, mas de todas as partes tocadas direta ou indiretamente pelas atividades da empresa. Consumidores, parceiros e clientes estão solicitando do meio empresarial, por meio de produtos e serviços, práticas sustentáveis que visam criar um futuro melhor, no qual todas as pessoas sejam respeitadas e tenham igualdade de oportunidades.

Assim, a Diversidade e Inclusão se tornou um pilar fundamental na estratégia de negócios, podendo gerar até mesmo riscos reputacionais, caso as organizações não se mobilizem para promover espaços psicologicamente seguros, não só para suas pessoas, como também para clientes com quem interagem. Para além, não atuar com Diversidade e Inclusão também pode acarretar perdas financeiras devido ao não cumprimento de algumas legislações.



Um ambiente inclusivo promove sentimento de pertencimento, o que aumenta o engajamento e, por consequência, melhora a produtividade e qualidade na entrega de resultados. Com esse aumento, profissionais tendem a permanecer mais tempo nas organizações, reduzindo o *turnover* (rotatividade) e evitando a geração de custos para novas contratações. Profissionais que atuam em empresas comprometidas com a diversidade socioeconômica, por exemplo, têm a pretensão de permanecer em suas empresas 3,6 anos em média, o que é aproximadamente 12% a mais do que profissionais de empresas não comprometidas (McKinsey & Company, 2022).

Além de todos os pontos citados acima, de acordo com pesquisa realizada pela **Santo Caos**, em 2022, somente no Brasil, a população LGBTI+ movimentava R\$150 bilhões por ano. Adicionalmente, pesquisa realizada pela **Locomotiva**, em 2018, apontou que a população negra movimentava R\$1,7 trilhão em nosso país. Ou seja, existe uma grande “fatia” do mercado que está sub-representada nas empresas, e para desenvolver produtos e serviços assertivos para essas pessoas são necessárias equipes heterogêneas que reflitam essa demografia.

## 1.6 Adequação a legislações vigentes

No Brasil existe uma série de legislações que visam à inclusão e à não discriminação em relação às pessoas pertencentes a grupos minorizados. Algumas delas são:

- A Lei de Injúria (Lei nº 2828/40), promulgada em 1940, que se refere ao ato de ofender a dignidade de alguém utilizando como base marcadores de raça, etnia, religião, origem ou a condição de pessoa idosa ou com deficiência;
- Lei de Racismo (Lei nº 7716/89), promulgada em 1989, pune os crimes resultantes de discriminação ou preconceito em relação à raça e etnia. Nesta lei, destacam-se alguns pontos como:
  - A recente inclusão dos crimes de LGBTI+fobia (preconceito em relação a pessoas LGBTI+) equiparados pelo STF em 2019 aos crimes de racismo, a xenofobia (preconceito em relação à imigrantes, seja no âmbito

internacional ou regional), e o preconceito religioso como crimes regidos pela lei.

- Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência e Reabilitados do INSS (Lei nº 8213/91), aprovada em 1991, prevê no artigo 93 e é estabelecido pela Previdência Social (INSS) que empresas com (100) cem ou mais empregados devem preencher uma parte dos seus cargos com pessoas com deficiência. A reserva de vagas varia de 2% a 5%, dependendo do número total de profissionais que a empresa tem;
- A Lei de Aprendizagem (Lei nº 10097/2000), promulgada em 2000, foi criada visando regulamentar o trabalho de jovens entre 14 e 24 anos em regime especial, seguindo normas específicas que visam ao desenvolvimento profissional com uma parte teórica (por meio de estudos realizados na escola técnica) e parte prática (realizada na empresa contratante). Recentemente, a lei de aprendizagem foi atualizada e alguns pontos de destaque são:
  - O regime contratual tem o período máximo de 3 anos;
  - As empresas de médio e grande porte que têm mais de 7 profissionais, podem ter, no mínimo, 5% do quadro de funcionários formados por jovens aprendizes e no máximo 15%;
  - Complementarmente à lei de aprendizagem, o Estatuto da Criança e Adolescente - ECA (Lei Nº 8.069/1990), promulgada em 1990, proíbe o desempenho de qualquer atividade laboral por menores de 16 anos, com exceção do trabalho como aprendiz a partir dos 14 anos.
- O Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/2003), promulgada em 2003, foi criado a fim de assegurar os direitos da população 60+. Nesta lei, destacam-se alguns pontos:
  - O exercício de atividade profissional deve respeitar as condições físicas, intelectuais e psíquicas da pessoa que já se encontra na melhor idade, ou seja, pessoas idosas jamais poderão ser discriminada em razão de sua condição;





- Proibição de fixação de idade máxima. Inclusive, destaca-se que constitui crime negar a alguém qualquer cargo ou emprego por motivo de idade.
- O Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12288/10), promulgada em 2010, destina-se a garantir à população negra a igualdade de oportunidades e a defesa dos direitos étnicos e individuais, coletivos e difusos. Além disso, busca combater a discriminação racial e quaisquer outras formas de intolerância étnica.
- A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - LBI (Lei nº 13146/15), que entrou em vigor em 2015, tem a finalidade de assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência, visando a sua inclusão social e a cidadania. A LBI contempla diversos aspectos, como o direito à saúde, ao trabalho, à educação, à moradia, à acessibilidade, ao atendimento prioritário, à mobilidade, à tecnologia assistiva, ao acesso à informação, entre outros aspectos que garantam a participação plena e efetiva de pessoas com deficiência na sociedade. Na Lei, destacam-se os pontos abaixo:
  - Toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação;
  - Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas.
- Norma Técnica do Ministério Público do Trabalho (02/2020), publicada em 2020, com os sete princípios norteadores para a defesa de direitos da população LGBTI+ no trabalho. Nesta norma técnica, destacam-se alguns pontos:
  - O direito ao uso do nome social;
  - Uso do banheiro conforme identidade de gênero;
  - Direito ao gozo dos dias legalmente conferidos à licença parental para a população LGBTI+ (seja na condição de vínculo biológico ou adotante).

- A Lei “Emprega + Mulheres” (Lei nº 14.457/2022), promulgada em 2022, estabelece sete medidas para a promoção de um ambiente laboral sadio, seguro e que favoreça a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho. Entre alguns dos critérios abordados na lei, estão:

- Realização de ações de capacitação, orientação e sensibilização de profissionais sobre temas relacionados ao assédio;
- Qualificação de mulheres em áreas estratégicas para a ascensão profissional;
- Apoio às mulheres após o término da licença maternidade;
- Garantia de salários iguais para mulheres, em relação aos empregados que exerçam idêntica função prestada ao mesmo empregador.

Além das leis citadas acima que abordam o tema da inclusão e não discriminação pautadas em alguns marcadores identitários, existem outras leis e regulamentos que abordam a construção de um ambiente de trabalho sem discriminação, como:

O artigo 23 da Declaração Universal de Direitos Humanos, promulgada em 1948:

*“Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual!”*

A Constituição Brasileira, promulgada em 1988, também garante a igualdade de oportunidades e acesso para todas as pessoas:

*“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”*



E, por fim, o 8º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata do trabalho decente:

*“Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos”*

Até mesmo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia responsável pela fiscalização e normatização do mercado de capitais no Brasil tem se pronunciado sobre o tema. A partir de 2023, as empresas listadas deverão informar no formulário de referência, um documento obrigatório para empresas de capital aberto, informações relacionadas a práticas ESG, nos moldes “pratique ou explique”. Ou seja, caso a empresa não tenha ou não divulgue tais práticas, deve trazer uma justificativa para tal.

Estas medidas visam aumentar a transparência nas informações sobre diversidade e estimular uma maior representatividade dentre órgãos de alta gestão. Em pesquisa conduzida em 2022 pela PwC em parceria com o Ibracon sobre a divulgação de informações **ESG nas empresas que compõem o Ibovespa**, notou-se uma baixa representatividade de mulheres e pessoas negras nas posições de diretoria (30% e 15%, respectivamente) e nos assentos do Conselho de Administração (15% e 3%). Além disso, muitas empresas não

são transparentes com relação à diversidade no tocante às pessoas negras nos cargos de liderança: 51% das empresas não divulgaram o número de pessoas negras na diretoria, e 86% não divulgaram o percentual dessas pessoas no Conselho de Administração.

### 1.7. “A coisa certa a se fazer”

Conforme vimos anteriormente, são muitos os motivos que podem levar empresas a adotarem Diversidade e Inclusão em suas práticas e processos, pois é o certo a ser feito. Todas as pessoas possuem um papel importante na promoção de uma sociedade sem discriminação e com igualdade de oportunidades. E essa transformação cultural só é possível com intencionalidade. Precisamos ser intencionais em nossas ações, buscando maior pluralidade de perfis tanto no quadro funcional quanto na liderança.

Diversidade e Inclusão é um tema de gestão de pessoas, logo, faz parte da estratégia de qualquer empresa. Independentemente do motivo que leve sua empresa a implementar uma cultura de pertencimento, é importante buscar um engajamento genuíno na pauta, para que as ações tenham resultados efetivos e contínuos, impactando profissionais, clientes, fornecedores e a sociedade como um todo.



# 2 Compreenda os dados





## 2.1. A importância do Censo de Diversidade e Inclusão

Da demografia à pesquisa de clima e questões relacionadas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (“LGPD” ou “Lei nº 13.709/2018”)

Imagine que você fará uma viagem. Porém, não sabe qual será o destino, quantos dias vai durar e nem quem te acompanhará. Quais e quantas roupas você deve levar? Estará chovendo ou fará sol? É difícil se programar sem informações fundamentais, e não é diferente quando falamos de Diversidade e Inclusão. Nessa jornada, também precisamos de informações suficientes para saber onde estamos, onde desejamos chegar e como faremos para alcançar nosso destino. Nessa viagem, há um item indispensável na nossa bagagem: o Censo. É ele que nos orienta, ilumina os pontos não vistos e nos mostra a fotografia de onde e com quem estamos.

O Censo, estudo demográfico de uma determinada população, pode ser básico, contendo informações e dados estatísticos; ou completo, contendo também percepções sobre clima organizacional e sobre questões mais sensíveis, envolvendo perguntas sobre Diversidade e Inclusão (por exemplo, se os grupos minorizados se sentem confortáveis na empresa, se há percepção de preconceito nas relações e etc).

Entre as possíveis formas de se obter um Censo, a mais simples é por meio do acesso a dados básicos disponíveis no eSocial. Nele, é possível encontrar informações como gênero e autodeclaração de raça e cor. A primeira análise possível de ser feita é em relação ao gênero no recorte binário (homem e mulher): quantas mulheres têm no quadro total? Qual porcentagem em cada área? Quantas ocupam cargos de liderança? Existe um gap salarial entre homens e mulheres? Essa análise costuma ser o primeiro passo dessa jornada, pois além dos dados relacionados a gênero serem de fácil acesso, esse recorte – se comparado aos outros grupos minorizados – encontra maior abertura e menor resistência para ser trabalhado. Ao trabalhar essa temática, torna-se

possível identificar coerências e incoerências entre discurso e prática. Muitas empresas e líderes acreditam não haver diferença de oportunidades para homens e mulheres, mas se deparam com dados que mostram o oposto.

Segundo dados do IBGE (2022), as mulheres são 51,1% da população brasileira, mas essa diversidade não é representada em posições estratégicas. **Uma pesquisa realizada pela Grant Thornton** em 2022, mostra que apenas 38% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Outra pesquisa, realizada pelo **Banco Nacional de Empregos (BNE)**, também de 2022, mostra que há uma diferença salarial de 20% entre homens e mulheres com mesmos perfis de idade, escolaridade e ocupação. Esses dados nos revelam que, para além do discurso progressista de equidade de gênero, é necessário checar como ela, de fato, acontece nas empresas e na sociedade. Assim, uma análise sobre o real cenário de sua empresa será fundamental não apenas para averiguar possíveis desigualdades de gênero, mas para traçar políticas que as reduzam.

Uma segunda análise possível é em relação à raça e cor, e esse recorte é mais sensível que o de gênero. A autodeclaração racial carrega diversos vieses e preconceitos estruturais, o que contribui para interpretações que são, muitas vezes, dúbias. No contexto de escravidão, no qual o Brasil se construiu, permaneceu não só o racismo estrutural como também a herança do embranquecimento: processo social que valorizou (e valoriza) aspectos de pessoas de pele clara em detrimento aos aspectos de pessoas de pele escura. Com isso, há uma recusa das pessoas de se enxergarem como negras. Um exemplo disso, são pessoas de pele negra clara que devido a todo esse contexto, se consideraram brancas quando, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), poderiam se classificar como pessoas pardas.



Essas nuances na autoidentificação tornam desafiadora a análise de dados e faz-se necessário interpretá-los a partir do viés racista existente. Para uma coleta e análise mais acuradas desse recorte, o ideal é que o Censo, neste caso, seja acompanhado de ações de conscientização e letramento. Ou seja, é preciso que antes da aplicação de um questionário ou da interpretação de dados já existentes, haja um processo educativo em relação à temática, minimizando os vieses tanto na autodeclaração quanto na sua interpretação. Assim, como no recorte anterior, é comum ouvirmos que as oportunidades são as mesmas independentemente da cor da pele e que basta a vontade para que qualquer pessoa alcance o que deseja. **Porém, segundo dados de uma pesquisa realizada pelo IBGE, em 2022**, apontam outra realidade: mesmo que 56% da população seja negra, apenas 4% ocupam cargos de liderança. Por essa razão, é possível ver uma crescente de ações afirmativas que tentam atenuar essa discrepância.

Dados sobre idade também são encontrados no eSocial, então, é possível realizar um recorte geracional e uma análise do quadro total ou das áreas de sua empresa. Sabendo que vivenciamos um momento no qual quatro gerações dividem o mercado de trabalho, identificá-las e quantificá-las em

seu ambiente poderá ser importante para entender e minimizar conflitos geracionais. As análises de outros recortes (orientação sexual e identidade de gênero, diversidade funcional, religião, habilidades, experiências, etc) não constam na base de dados do eSocial.

Para isso, necessitamos da aplicação de um Censo demográfico. É aconselhado que o Censo seja aplicado por uma empresa terceira, mitigando assim os riscos de identificação de pessoas durante a manipulação dos dados, que não são apenas pessoais, mas também sensíveis. Mesmo com a aplicação de um questionário anônimo, esse cruzamento pode permitir a identificação da pessoa respondente. Por exemplo, a partir da área, do cargo, da idade, da cor e da raça. Enquanto dados pessoais dizem respeito a qualquer informação relacionada a uma pessoa física identificada ou identificável (CPF, RG, e-mail, endereço), os dados pessoais sensíveis são os que necessitam de ainda mais atenção, pois trazem informações íntimas que podem ser usadas contra a pessoa em questão, caso não sejam manipulados com cautela. São exemplos: origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, orientação sexual e identidade de gênero.





Esses dados são manipulados não só durante a aplicação de um Censo, mas também em outras ações, como em contratações afirmativas de pessoas negras ou LGBTI+. Nesses casos, é obrigatório o consentimento específico e a autorização do indivíduo em relação ao uso. Esse consentimento deve ser: (i) livre, ou seja, a pessoa deve ter o poder de escolher se irá fornecer as informações ou não; (ii) informado, ou seja, devem ser fornecidas informações claras e objetivas sobre o uso que se fará dos dados coletados e eles não podem ser utilizados para outras finalidades e (iii) específico, que significa que a pessoa deverá fornecer esse consentimento de forma específica. Também é importante que você (i) forneça os dados de contato da pessoa ou área responsável por atender aos direitos previstos na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e (ii) garanta que a pessoa poderá revogar esse consentimento a qualquer momento por meio facilitado.

É importante lembrar que o uso dos dados do eSocial para as finalidades de análises de Diversidade e Inclusão precisa ter sido autorizado pelas pessoas da mesma forma que os dados coletados no Censo. Ciente da extrema atenção e cuidado que são necessários para manipular tais informações, aconselha-se que elas sejam requeridas e mantidas somente pelo tempo em que serão utilizadas (por exemplo, durante o processo seletivo de uma ação afirmativa) e que o acesso à elas seja restrito às pessoas que de fato precisam tê-lo. A violação dos dados pessoais, seja acidental ou intencional, poderá levar a empresa a sofrer multas e sanções administrativas, entre as quais está a proibição parcial ou total da atividade e multa de até 2% do faturamento, com limite de até 50 milhões. Caso seja importante para a estratégia da empresa manter os dados pessoais e sensíveis, sugere-se então que eles passem pela anonimização, ou seja, um processo técnico que garanta a desvinculação deles com o indivíduo a quem se referem. A LGPD não se aplica a dados anonimizados. O ideal é que as informações sempre sejam manipuladas de forma a não identificar o indivíduo que as forneceu, assim, se for possível e não necessário, o ideal seria a coleta de forma completamente anônima, sem nenhuma informação que, se cruzada, possa identificar quem respondeu.

Uma vez que o Brasil é um dos países que mais mata pessoas LGBTI+ no mundo, de acordo com dados de uma pesquisa realizada pelo **Grupo Gay da Bahia**, em 2021, entende-se que dados relativos à orientação sexual e à identidade de gênero pedem ainda mais cuidado e atenção. Desse modo, uma alternativa é utilizar como métrica de inclusão não o número de pessoas LGBTI+, mas o número de pessoas aliadas: aquelas que se posicionam frente à LGBTIfobia e se dispõem a combater o preconceito. Assim, pessoas LGBTI+ ou não-LGBTI+ passam por um “Treinamento de Aliados(as)” e então essas pessoas são identificadas e quantificadas. Solução essa que não só mede o nível de inclusão em relação ao assunto, como traz alento e segurança às pessoas LGBTI+, por saber que estão cercadas de pessoas informadas, que se engajam e respeitam sua causa.

Na dimensão de pessoas com deficiência, também encontram-se desafios. O capacitismo – termo usado para se referir ao preconceito e à discriminação contra pessoas com deficiência – está presente em nossa sociedade de forma, muitas vezes, velada. É comum ver ações que se comprometem a alcançar a cota mínima legal, mas que param por aí. Ações de letramento e conscientização também são necessárias para que o combate ao capacitismo seja efetivo. E, assim como o racismo estrutural afeta a forma como as pessoas se autodeclaram, o capacitismo estrutural também: um grande número de profissionais não declara ter deficiência, receosos(as) de sofrerem preconceito e terem suas capacidades subestimadas. Assim, a coleta de dados será mais precisa se também for acompanhada por um processo de letramento e conscientização sobre o tema.

Para a realização de um Censo efetivo, é fundamental que profissionais sejam informados e conscientizados sobre a razão pela qual ele está sendo aplicado e sua importante função na jornada pela Diversidade e Inclusão: é a partir dele que a rota desse longo percurso será traçada.



## 2.2. Pesquisas e critérios adotados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e definição de indicadores e metas (análise de dados)

O Censo Demográfico realizado pelo IBGE fez sua primeira contagem em 1872. Somente a partir deste estudo, conseguimos ter acesso à informação sobre a vida e as características da população brasileira. Entre as perguntas realizadas, há sobre etnia, raça e gênero no questionário básico, e sobre tipos de deficiência no questionário completo.

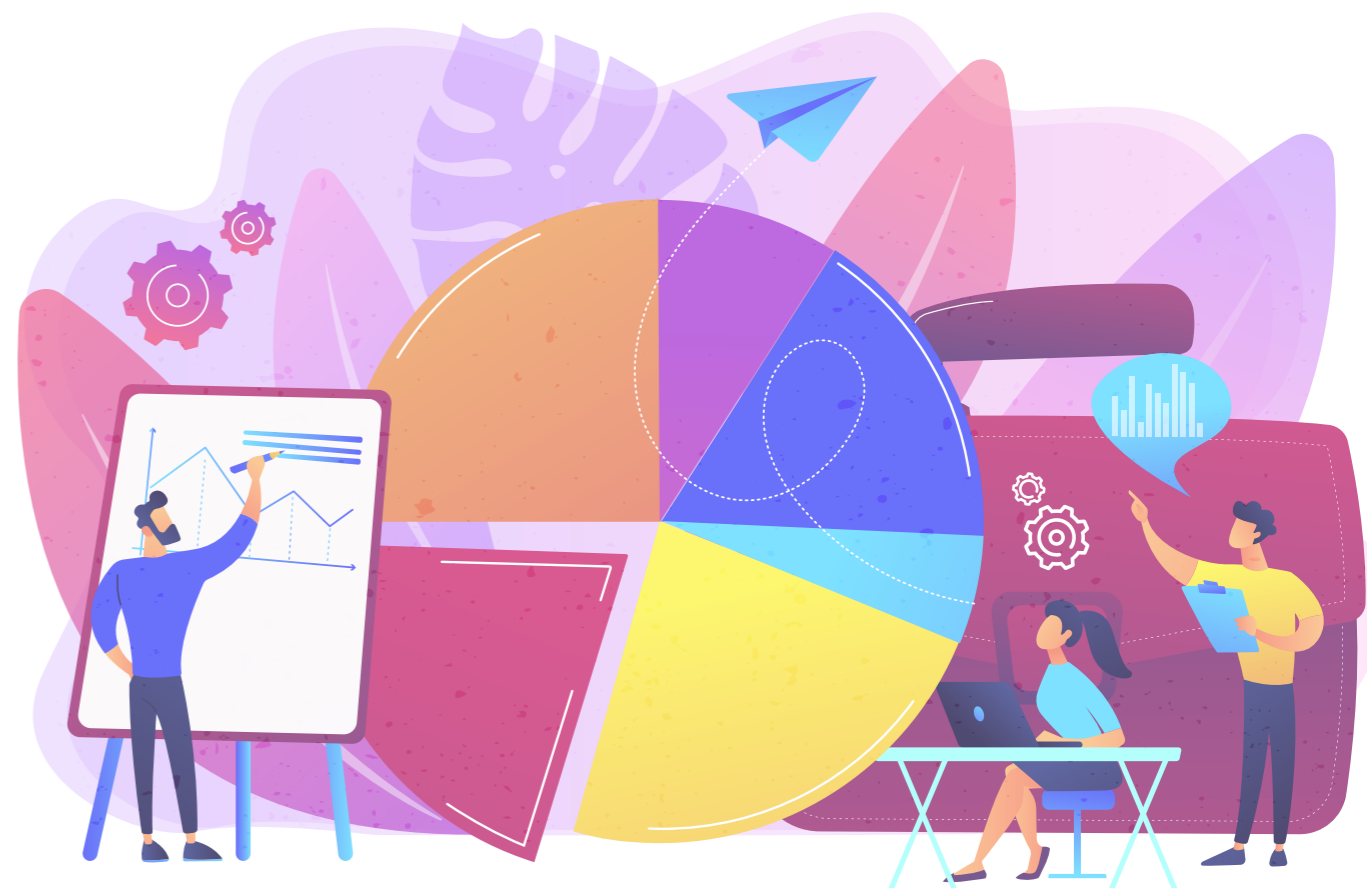
As opções de raça e cor trazidas pelo IBGE são: branca, preta, parda, indígena ou amarela. Uma dúvida comum que surge é se a população negra é a mesma que a preta. Segundo IBGE, negros(as) são a junção de pessoas que se declaram pretas e pardas, que são pessoas de pele negra retinta e não retinta, respectivamente. Ou seja, uma pessoa parda também é considerada negra no Brasil. Ainda segundo os dados do IBGE, em 2018, 56% da população se autodeclarou negra. Em 2019, 52% se declarou mulher. E, de acordo com o último Censo, realizado em 2010, mais de 24% das pessoas declararam ter algum tipo de deficiência.

A partir da análise desses dados, é possível refletir sobre o que chamamos Sujeito Universal, que pode ser entendido – de forma simples – como o sujeito que é a referência, o centro, aquele que segue toda a normatividade. Ou seja, em nossa sociedade, o que consideramos ser a norma, o universal, é o sujeito homem, cisgênero (que não é transgênero), heterossexual, branco e sem deficiência. O que consideramos ser o universal e a “maioria”, na verdade é minoria, em números. Em um país no qual mais da metade da população é negra, mais da metade é mulher e mais de 80% não têm formação superior (também segundo o IBGE, em 2019 apenas 17,6% da população possuía o diploma do ensino superior), o retrato que vemos das lideranças das empresas não é fiel ao retrato do Brasil.

Nesse cenário, aplicar metas e indicadores que vão em direção a maior conformidade com os recortes da população brasileira é – não apenas necessário – mas justo. Entendendo que não há crescimento onde não há

acompanhamento, é de extrema relevância que métricas sejam definidas a fim de serem monitoradas. Esses indicadores podem medir o número de mulheres e pessoas negras em cada área e nos cargos de liderança, o número de pessoas com deficiência e suas ocupações, se há diferença salarial entre os perfis, qual a rotatividade de cada grupo, se há um perfil com maior número de demissões voluntárias, e diversos outros recortes possíveis que façam sentido para a organização.

Hoje, a importância da Diversidade e Inclusão nas empresas ultrapassa as paredes do RH e chega às áreas estratégicas do negócio. Nessa longa jornada a ser percorrida, indivíduos são convocados a refletir e a se desconstruir, e organizações a agir e a se posicionar. Caminhar em prol da equidade trará mudanças positivas para a empresa e para a sociedade. Nessa viagem, não importa quem chega primeiro; importa que juntos e juntas chegaremos mais longe.





# 3 Implemente o seu plano de diversidade e inclusão







## 3.1 A importância da educação corporativa (letramento)

### 3.1.1 Vieses inconscientes

Por ser automático, intuitivo, impulsivo, emocional e rápido, o sistema inconsciente reage, julga e simplifica as informações. Uma verdadeira máquina de associações de vieses. É ele que envia as sugestões, impressões e intuições para o sistema racional, que por sua vez adota as informações recebidas. É por esse motivo que o sistema consciente acredita estar no controle, mas o grande protagonista é o sistema inconsciente.

Vamos conhecer alguns dos vieses inconscientes que prejudicam o avanço de pessoas de grupos minorizados nas organizações e o que podemos fazer para minimizá-los.

#### Viés da afinidade

A preferência de uma pessoa por indivíduos que sejam mais parecidos com ela, no que se diz respeito a questões ideológicas, atitudes, aparência, religião etc. É um dos tipos de vieses inconscientes mais comuns. Esse padrão faz com que tenhamos uma tendência a julgar melhor quem se parece mais conosco.

#### Viés do estereótipo

Trata-se dos julgamentos que uma pessoa, que pertence a um determinado grupo, faz a respeito de um indivíduo pertencente a outro, não se baseando em atributos específicos ou qualidades dele, mas em generalizações.

#### Viés da aparência

Como consta no próprio termo, esse tipo de viés acontece quando o julgamento de uma pessoa é baseado em aspectos físicos, isto é, em padrões de beleza que se acumularam no inconsciente ao longo da vida.

#### Viés da maternidade

Essa modalidade vai um pouco além do viés de gênero, especificando o julgamento das pessoas em relação às mulheres que se tornam mães. Esse preconceito parte do pressuposto coletivo de que a maternidade impacta na produtividade e capacidade de comprometimento da mulher.

#### Viés da confirmação

Por fim, o viés da confirmação é uma das piores formas de corroborar um pensamento preconceituoso, pois ele visa justamente "confirmar" crenças pré-estabelecidas em nosso subconsciente, induzindo-nos a criar tendências com base em julgamentos rasos, em vez de considerarmos informações realmente relevantes.

#### Dica do Ibracon:

- Busque feedback e interaja com pessoas com pensamentos, vivências e experiências diferentes;
- Conheça seus próprios vieses inconscientes (existem alguns testes de associação implícita que exploram esses aspectos);
- Amplie seu conhecimento, assistindo a filmes, lendo livros ou conversando com pessoas que conheçam sobre a temática;
- Faça mais uma pergunta: "Diga-me mais." (criando um espaço seguro para que pessoas possam compartilhar suas ideias);
- Demonstre humildade para criar espaço para os outros: "Eu posso estar errado, o que você acha?"
- Mostre aos outros que você se importa: "Eu quero melhorar e identificar meus pontos cegos, você pode me ajudar?";
- Seja uma pessoa aliada, ao presenciar casos de discriminação, posicione-se!



### 3.1.2. Interseccionalidade

O conceito de interseccionalidade foi sistematizado pela feminista norte americana Kimberlé Crenshaw e inaugurado por ela em um artigo publicado em 1989. Para construir o conceito de interseccionalidade, Crenshaw mostra os perigos da invisibilidade interseccional, em situações que a perspectiva de gênero não permite olhar para outros marcadores sociais da desigualdade em que as mulheres se situam, e a leitura da raça também não visibiliza outras discriminações. Para isso, a autora utiliza dois conceitos: superinclusão e subinclusão, que pretendem dar conta dessas invisibilidades. Nesse sentido, a autora aponta que, frequentemente, as discriminações sofridas pelas mulheres eram vistas como um problema geral do grande grupo, ou seja, um problema de gênero.

A interseccionalidade é uma das inúmeras possibilidades de análise que levam em conta as interações entre os marcadores sociais. Isso nos leva a, ao menos, uma questão sugnificativa: as abordagens fundamentadas em metodologias interseccionais não são homogêneas. Promover conversas interseccionais aumenta a empatia no ambiente de trabalho e maximiza a presença, pois diminui possibilidades de conflito pelo tempo e atenção das pessoas. De maneira independente, não perder de vista as oportunidades interseccionais de apresentação traz bons resultados e fomenta o surgimento de novas relações.

### 3.1.3. Vantagens estruturais

As mudanças globais associadas aos mercados exigem cada vez mais transparência e esforços para gerenciar os impactos dos negócios no meio ambiente e na sociedade, a fim de transformar a realidade e atender às necessidades locais, através de uma política sólida de Diversidade e Inclusão, que deve ser tratada como prioridade na estratégia do negócio.

O Ibracon entende que perspectivas diversificadas impulsionam a tomada de decisões, estimulam a inovação, aumentam a agilidade organizacional e reforçam a tão necessária resiliência à disrupção. Acreditamos no poder das diferenças para que a atividade de auditoria independente atinja todo o seu

### Principais benefícios da pluralidade nas organizações



2x

mais capazes de  
atingir ou exercer  
metas financeiras



6x

mais dispostas  
a serem  
inovadoras e ágeis



3x

mais dispostas  
a serem  
produtivas



8x

mais propensas a  
alcançar melhores  
resultados de negócios

#### Organizações inclusivas

- Recrutam e retêm os **melhores talentos**
- Criam um **ambiente** mais **inovador**
- Melhoram o **atendimento ao cliente**
- Aumentam a **produtividade**
- Propiciam um melhor **ambiente para trabalho**

Fontes: Juliet Bourke, Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions(Australian Institute of Company Directors, 2020; Análise Deloitte)

potencial, consiga fazer frente aos desafios, causando um impacto relevante e positivo para os clientes, as pessoas e a sociedade, de modo a criar um diferencial competitivo, com impacto direto na inovação, na formulação de novos negócios e no atendimento às expectativas e necessidades definidas pelas frentes de atuação e estratégias de cada firma de auditoria.

### 3.1.4. Micro inclusão no ambiente de trabalho

É necessário praticar e se desafiar todos os dias buscando o desenvolvimento de novos olhares e mudanças de atitude e comportamentos, é necessário sair do automático. Nosso desafio diário é estar atento aos nossos próprios vieses inconscientes e como eles podem impactar o nosso julgamento e tomada de decisão. Dê atenção a esses pontos a seguir para potencializar a micro inclusão no ambiente de trabalho:

- **Ter consciência:** sair do piloto automático e observar os seus vieses, comportamentos e impacto no seu ambiente e nas pessoas;



- **Promover ações intencionais com foco na valorização da diversidade:** cobrar diversidade em processos seletivos, eventos, apoiar e incluir pessoas de grupos sub-representados;
- **Inspirar pelo exemplo:** ser uma pessoa inclusiva, congruente em todas as suas ações, tornando-se referência no seu meio e círculo de relacionamento.

### 3.1.5. Pessoas aliadas

O papel de um(a) aliado(a) está centrado na responsabilidade de assumir posições afirmativas e conscientes que estejam direcionadas contra as situações de preconceito e discriminação sofridas por determinados públicos.

#### Atitudes de uma pessoa aliada;

- Se você quer contribuir para práticas antidiscriminatórias, independentemente de pertencer a um marcador identitário sub-representado, engaje-se, estude mais o tema, converse mais sobre isso, aprofunde, enfim, seu entendimento sobre si e sobre formas de mudar a situação;
- Utilize sua voz para defender os direitos e a existência das pessoas sub-representadas;
- Posicione-se ao presenciar um caso de discriminação e esteja atento(a) às microagressões no ambiente de trabalho;
- Apoie a inclusão e desenvolvimento de pessoas que fazem parte de grupos sub-representados, ampliando a representatividade dessas pessoas em sua firma e criando ferramentas que visem potencializar o desenvolvimento delas;
- Indique as pessoas sub-representadas para participarem de oportunidades ou programas internos que geram destaque na firma;
- Ofereça-se como uma pessoa voluntária ou mentora. Colabore para ajudar quem está a alguns passos antes de você na jornada;

- Promova um ambiente de pertencimento, onde todas as pessoas sentem-se valorizadas e respeitadas;
- Lidere pelo exemplo: seja um exemplo da mudança que você prospecta para a firma onde está inserido(a).

### 3.1.6. Comunicação inclusiva

A comunicação não se limita apenas a um meio para troca de informações entre dois ou mais interlocutores. Ela tem o potencial de significar e gerar valor. A estratégia de comunicação deve ser um grande instrumento para a promoção efetiva da cultura de Diversidade e Inclusão. Nesse sentido, ao desenvolver comunicados às pessoas e aos mais diversos *stakeholders* da firma de auditoria, fique atento a essas dicas:

- Dê preferência a palavras que representam a coletividade, para que essas tenham neutralidade de gênero. Por exemplo: usar “a juventude” ao invés de “os jovens”, “pessoas beneficiárias” ao invés de “beneficiários”, “diretoria” ao invés de “os diretores”, etc;
- Utilize palavras em português na sua comunicação. Lembre-se que o inglês não é nossa língua nativa e muitas pessoas podem não entender sua mensagem;
- Não utilize o “X” ou “@” para substituir os pronomes “o” e “a” nas palavras. Por exemplo: tod@s. O “X” e “@”, apesar de neutros, não são lidos por softwares de voz, ou seja, não são acessíveis;
- Não reproduza imagens estereotipadas de pessoas pertencentes a grupos minorizados;
- Tenha atenção em expressões que possam trazer significados discriminatórios (por exemplo: “vou dormir cedo que amanhã é dia de branco”; “denegrir a imagem da empresa”; “mulato”, “mercado negro” etc).



### 3.2. Criação da Governança de Diversidade e Inclusão

Talentos diversos agregam valor aos negócios. Uma empresa que se compromete com a Diversidade e Inclusão percebe a importância do diálogo, reconhece e exerce seu papel de ser “carro chefe” de uma mudança estrutural para a construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva, consciente de sua diversidade e próspera. A promoção com os pilares da Diversidade e Inclusão – que são vitalmente complementares – impulsiona mudanças sustentáveis para promover equidade, pois se aprofunda na compreensão das oportunidades e barreiras que cada pessoa enfrenta e, com isso, a empresa está mais bem preparada para detectar e lidar com possíveis desigualdades que existam em seus processos e sistemas.

A criação de uma Governança de Diversidade e Inclusão na empresa é um dos passos mais importantes para fortalecer a cultura organizacional inclusiva e promover o senso de pertencimento de todas as pessoas e é fundamental para melhorar a produtividade, aumentar a criatividade e reduzir a rotatividade de profissionais. Quando se trabalha em um ambiente inclusivo desde a liderança até os cargos de base, todas as pessoas se sentem seguras de serem quem são, pois as diferenças são valorizadas, então, as equipes se tornam mais colaborativas e o sentimento de pertencimento se torna uma realidade.

Ao criar uma área dedicada a tratar o tema de Diversidade e Inclusão, o primeiro passo consiste em definir os objetivos da iniciativa, com foco conectado à estratégia e com investimentos que permitam não apenas planejar, mas também executar ações que colaborem com uma mudança da cultura da organização. Dependendo do tamanho da empresa, é possível criar um comitê ou grupo de trabalho, enquanto organizações menores podem considerar começar com uma pessoa dedicada ao tema, definindo políticas e planos de ação. Alguns exemplos de plano de ações que promovem a Diversidade e Inclusão de forma sustentável:

**Jornada da pessoa colaboradora:** Na era da competitividade, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar e o engajamento de suas pessoas. A jornada da pessoa colaboradora é uma estratégia de gestão de pessoas que tem

como objetivo aumentar o nível de envolvimento delas com a empresa, por meio de diversas etapas que acompanham o(a) profissional desde o período de atração e a cada etapa do seu desenvolvimento. É feito através da construção de uma cultura organizacional que promova o fortalecimento das equipes, sempre acompanhadas do time de recursos humanos. A jornada da pessoa colaboradora também inclui uma preparação por meio da prática da empatia, identificando necessidades de acomodações das equipes e de profissionais individualmente, acompanhando sua evolução e alcance das metas, bem como garantindo a acessibilidade necessária para que todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades de progredir em suas carreiras.

**Treinamento de lideranças:** Segundo a [Pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero](#), de 2016, das 500 maiores empresas do Instituto Ethos, no Brasil, os cargos de liderança são majoritariamente preenchidos por homens brancos. Embora as mulheres sejam maioria nas universidades e em cargos de entrada, apenas cerca de 14% delas chegam a cargos executivos. Essa porcentagem cai para 1,6% quando tratam-se de mulheres negras. Homens negros também não chegam a 5% dos cargos executivos. Com um perfil tão pouco diversificado, criar treinamentos de conscientização e imersão de lideranças podem fazer diferença, preparando-as para liderar equipes diversas com o conhecimento necessário para promover o senso de pertencimento, o respeito às diferenças e desenvolver profissionais com diferentes perfis.

**Grupos de afinidade:** Criados nos anos 60, os grupos de afinidade são formados por profissionais com um mesmo marcador identitário que impõe obstáculos parecidos durante o desenvolvimento da carreira profissional dentro de uma empresa. Geralmente são formados pelos pilares que compõem a diversidade: mulheres, LGBTI+, negros(as), pessoas com deficiência, mas também pode incluir grupos intergeracionais, diferentes crenças e religiões e outras afinidades. São uma espécie de comitês formados por pessoas embaixadoras da causa, que precisam desses acolhimentos, pessoas aliadas. Esses grupos são essenciais para entender as demandas de cada círculo, suas dores, suas necessidades e promover reuniões de acolhimento e discussões de melhorias, mas também possibilitar ações de conscientização para todas as pessoas e buscar lapidar todo o processo inclusivo. São um excelente



espaço para profissionais exercitarem suas habilidades de liderança entre seus semelhantes, trabalho em equipe, praticar voluntariado e ser parte de processos significativos de mudanças estruturais na cultura da empresa.

### 3.3. Criação e revisão de Políticas e Códigos de Conduta

Para atrair uma força de trabalho diversa, programas específicos para atração, contratação e desenvolvimento de profissionais são a chave para um plano de diversidade sustentável. O ponto de partida é ter clareza de que a construção de um ambiente respeitoso para todas as pessoas implica também em desenvolver políticas de diversidade e inclusão sempre alinhadas aos propósitos e valores da empresa. Isso pode ser feito com base em marcos sociais históricos de diferentes grupos de diversidade, promovendo um ambiente cada vez mais preparado para receber e reter todas as pessoas.

No Brasil, a diversidade é marca da História do País e está presente em sua cultura, religiões, raças e etnias. A Constituição de 1988 garante a igualdade de todos perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, como raça, cor, origem, religião e ideologia.

No mundo, podemos contar com a Declaração de Direitos Humanos da ONU, um marco legal que reconhece os direitos humanos como universais e inalienáveis desde 1945. Refere-se a um conjunto de Tratados e Convenções que estabelecem que todos os seres humanos têm direitos iguais e inerentes à sua dignidade, sem distinção de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra opinião, origem nacional ou social, riqueza, nascimento ou outra condição. Alguns destes Tratados são:

- 1948: Convenção para a Prevenção e a Repressão do Crime de Genocídio;
- 1965: Convenção Internacional contra Discriminação Racial;
- 1979: Convenção contra a discriminação de Mulheres (1979);
- 2006: Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006).

Essas Convenções dão origem a mudanças sociais que, em muitos casos, viram leis. Como exemplo da Lei de Cotas para profissionais com deficiência

nas empresas, que nasceu da necessidade de garantir uma parcela justa de representação desta minoria no mercado de trabalho, promovendo a igualdade de oportunidades e contribuindo para a inclusão social. Essa lei estabelece que empresas com mais de 100 funcionários devem ter, no mínimo, 2% de vagas para pessoas com deficiência. Além disso, ela incentiva as empresas a inovarem em seus processos de seleção, treinamento e acompanhamento de profissionais, aprimorando a experiência profissional de toda sua força de trabalho.

Outra Lei de Cotas que existe desde 2013 tornou obrigatória a presença de pessoas negras em instituições de ensino superior, públicas e privadas. A lei é uma resposta à carência de representatividade dessa população nas universidades.

São marcos históricos promovidos por movimentos sociais de minorias sub-representadas e que podem ser usados para estabelecer Código de Conduta em empresas, como uma forma de desestimular atitudes preconceituosas ou discriminatórias.

É importante que empresas com Códigos de Conduta estabelecidos contem também com um Comitê de Ética, ou seja, um grupo composto por profissionais de diferentes áreas da empresa, como o corpo executivo, a área jurídica e os recursos humanos, mas também com a participação de pessoas de grupos de diversidade.

Além de criar o Código, é necessário estabelecer um plano de comunicação para a divulgação, de modo que as pessoas se sintam encorajadas a utilizar os canais de denúncia que combatam quaisquer formas de discriminação, fazendo com que a empresa seja um lugar com respeito e segurança para suas pessoas.

### 3.4. Definição das dimensões prioritárias

Para serem realmente bem-sucedidos, projetos voltados para Diversidade e Inclusão devem ter ações concretas e medidas de monitoramento capazes de analisar a evolução deles.



Após análise dos dados do Censo e reformulação das políticas internas para fomento e desenvolvimento contínuo de ações de Diversidade e Inclusão, a firma de auditoria poderá ter subsídios suficientes para eleger as principais dimensões que serão tratadas no âmbito organizacional. Esse estudo inicial é fundamental para atuar diretamente nas dimensões prioritárias, usualmente, as empresas iniciam a estratégia com as dimensões: Pessoas com deficiência (PCDs), Geracional (etário), LGBTI+, Gênero e Raça e Etnia; e conforme a cultura de Diversidade e Inclusão for se amplificando e se internalizando na organização, novos pilares podem ser inseridos na estratégia.

Para conseguirmos atuar com a estratégia de Diversidade e Inclusão é importante compreender algumas terminologias (**vide Glossário, pág 27**), que são equivalentes e complementares sobre os temas que se referem e na composição de uma política de Diversidade e Inclusão eficiente, a empresa precisa ser capaz de mensurar a evolução de metas.

As métricas de Diversidade e Inclusão permitem às empresas medir o progresso e o impacto das ações pretendidas.

Por exemplo, tomando como base a inclusão de profissionais na dimensão pessoas com deficiência, algumas maneiras diferentes de medir a eficiência seria mensurar:

- Número de pessoas com deficiência nos processos seletivos;
- Número de pessoas com deficiência contratadas;
- Número de pessoas com deficiência nos programas de capacitação
- Número de pessoas com deficiência nos grupos de afinidade
- Número de pessoas com deficiência que participam de ações afirmativas;
- Número de pessoas com deficiência nos níveis hierárquicos da empresa;
- Número de pessoas com deficiência desligadas, voluntariamente ou involuntariamente;
- Número de pessoas com deficiência promovidas.

### Os principais benefícios desses indicadores são:

- Auxiliam no alinhamento estratégico das ações;
- Possibilitam o acompanhamento do progresso;
- Fornecem informações para a tomada de decisão;
- Contribuem para a melhoria contínua das ações afirmativas, que permitem que a empresa tenha uma proposta de Diversidade e Inclusão bem-sucedida, permanentemente fortalecida por elas.

### 3.5. Ações afirmativas para igualdade de oportunidades

Promover uma cultura inclusiva que respeita a diversidade é o primeiro passo, mas é necessário ir além e realizar ações concretas que possibilitem o desenvolvimento de profissionais de todos os pilares.

Ações afirmativas nada mais são do que as políticas aplicadas para equiparação de oportunidades para todos, de forma eficiente e eficaz.

Um exemplo de ação afirmativa é orientar a liderança, que por sua vez prepara as equipes, para receber, respeitar e desenvolver os profissionais com perfis diversos, de modo que tenham as mesmas oportunidades de crescer profissionalmente, comprovando suas competências.

Outro exemplo é a criação de programas de entrada que visam atrair e desenvolver profissionais, tais como de programas de capacitação ou contratação para grupos minoritários específicos.

Ações afirmativas são fundamentais para romper ciclos de desigualdade social. Longe de serem privilégios ou criação de benefícios, é a concretização da equidade de direitos garantidos pela Constituição.



• Introdução

• Encontre o Seu Motivo

• Compreenda os Dados

• Implemente o Seu Plano de  
Diversidade e Inclusão

• Continue Aprendendo

• Glossário

• Sobre o Ibracon

# 4 Continue aprendendo





## 4.1 Referências para a construção e aprofundamento do conhecimento em Diversidade e Inclusão

Sabemos que este material não esgota os conhecimentos necessários para a efetiva promoção da cultura de Diversidade e Inclusão no âmbito empresarial e social.

Como forma de incentivo e apoio, o Comitê levantou alguns materiais complementares que podem ajudar você e sua firma de auditoria, a implementarem e sustentarem essa cultura. Eles estão divididos nos recortes fundamentais do programa do Ibracon:

• Pessoa com deficiência

• Gerações

• Gênero

• LGBTI+

• Raça e etnia

Esperamos que este referencial possa aprofundar o seu interesse na agenda de Diversidade e Inclusão. Essa Jornada é um compromisso de todos.

### Pessoa com Deficiência

#### Associações e Movimentos

**Movimento REIS:** Reúne e mobiliza empresas no Brasil para promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, através do compartilhamento de conhecimentos e identificação de boas práticas, da articulação de contatos, parcerias e projetos para o desenvolvimento de produtos e serviços conjuntos, visando à qualificação profissional e a facilitação da contratação e retenção.

#### Material de aprofundamento

**Colegas (2012):** O filme conta a história de três amigos com Síndrome de Down que fogem da instituição em que vivem para ir em busca de seus sonhos: ver o mar, voar e se casar.

**A Teoria de Tudo (2014):** Baseado na história de Stephen Hawking, um cientista que fez importantes descobertas para o mundo da ciência. Aos 21 anos, foi diagnosticado com Esclerose Lateral Amiotrófica (ELA).

**Podcast - PcD e o mito da incapacidade** - Trata do preconceito que ainda limita o desenvolvimento da sociedade.

**Webinar do Ibracon:** Desenvolvimento de pessoas com deficiência e o ambiente do pertencimento

### Gerações

#### Associações e Movimentos

**Fórum Gerações e Futuro do Trabalho:** O Fórum Gerações e Futuro do Trabalho é o primeiro fórum de empresas para discutir e encaminhar soluções referentes às questões geracionais no mundo do trabalho. Ele pretende dialogar sobre as sinergias e oportunidades que surgem a partir da convivência geracional nas organizações, além de ser um espaço de reflexão sobre o futuro.

#### Material de Aprofundamento

#### Livro: Gerações: Encontros, Desencontros e Novas Perspectivas

**Autor: Sidnei Oliveira - Editora: Integre**

Há mais de 5 anos assistimos à construção de uma realidade singular, na qual protagonistas de diversas gerações se encontram e lutam para fazer valer suas expectativas. Nesse cenário, podemos avaliar que a fórmula é relativamente simples e tanto os jovens quanto os veteranos precisam ser estimulados a mudarem suas atitudes.

#### WebRadio Censura Livre – Etarismo e o preconceito que chegará para todos

- O episódio fala do etarismo, que se manifesta quando a idade é usada para categorizar, dividir, excluir ou limitar a participação dos idosos na vida em sociedade.





**Instituto de Longevidade** - O Instituto de Longevidade MAG é uma instituição sem fins lucrativos que tem a missão de discutir os impactos sociais e econômicos do aumento da expectativa de vida no Brasil.

## LGBTI+

### Associações e Movimentos

**Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+:** O Fórum existe para influenciar a sociedade com ações concretas. Ele é feito de empresas e pessoas que se articulam, que desenvolvem melhores práticas e as compartilham.

### Material de Aprofundamento

#### Artigo do Comitê Diversidade e Inclusão do Ibracon: a importância do mês do Orgulho LGBTI+ por mais respeito e Inclusão

#### Livro: Interseccionalidade – Feminismos Plurais

**Autora: Carla Akotirene - Coordenação DJamila Ribeiro – Editora Jandaíra.**

O livro traz importantes questões sobre os mais diversos feminismos, de forma didática e acessível.

#### Livro: História do Movimento LGBT no Brasil

**Organizadores: James N. Green, Marcio Caetano, Marisa Fernandes e Renan - Editora Alameda.**

O livro aborda o processo de transição política desde a ditadura no Brasil e os diversos movimentos sociais e lutas por liberdades públicas, participação política, justiça econômica e reconhecimento de suas identidades.

#### Livro: Direitos LGBT: a LGBTfobia estrutural e a diversidade sexual e de gênero no direito brasileiro

**Autor: Caio Benevides Pedra - Editora Appris**

Este livro demonstra a existência da LGBTfobia estrutural no Brasil por meio da análise de conceitos como identidade e expressão de gênero, sexo biológico e orientação sexual em conjunto com o exame do tratamento histórico e atualmente dado pelo direito brasileiro às questões LGBT.

### Curso – Vieses Inconscientes: Como lidar com a Diversidade Cultural nas Empresas

**Webinar do Ibracon:** LGBTQIA+ e seus conceitos-chave: respeitar para incluir

## Gênero

### Associações e Movimentos

**Movimento Mulher 360** - O Movimento Mulher 360 existe para contribuir com o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma perspectiva 360 graus, por meio da promoção, sistematização e difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais, além do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral.

#### Movimento elas lideram 2030: Trazendo a força e a credibilidade do Pacto Global e da ONU Mulheres

O movimento aglutina outras iniciativas, para que as empresas não apenas assumam um compromisso público com metas concretas e indicadores específicos, mas também encontrem no Movimento as ferramentas e capacidades necessárias para desenvolverem essas metas e irem além.

**ONU Mulheres:** A ONU Mulheres é a organização das Nações Unidas dedicada à igualdade de gênero.

### Material de Aprofundamento

#### Livro: Mulheres, Raça e Classe

**Autora: Angela Davis - Editora Boitempo**

Neste livro, a renomada escritora aborda não apenas a luta feminista, mas também a anticapitalista, a antirracista e a antiescravagista.



**Livro: Faces da desigualdade de gênero e raça no Brasil**  
**Organizadoras: Alinne Bonetti e Maria Aparecida Abreu - Editora Ipea**

O livro reúne um conjunto de artigos elaborados por diferentes autores a partir dos dados apresentados na publicação Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça – terceira edição.

**Livro: A Criação do Patriarcado: História da Opressão das Mulheres pelos Homens**

**Autora: Gerda Lerner - Editora: Cultrix**

A Criação do Patriarcado explora cerca de 2.600 anos de história humana e as culturas do Antigo Oriente Próximo, para nos mostrar, em um dos mais originais estudos dos últimos tempos, a origem da opressão das mulheres perpetrada pelos homens.

**Webinar do Ibracon:** Equidade de gênero na carreira de Auditoria

## Raça e Etnia

### Associações e Movimentos

**Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial:** Movimento formado por empresas e instituições comprometidas com a promoção da inclusão racial e a superação do racismo.

**Pacto de Promoção da Equidade Racial:** O Pacto de Promoção da Equidade Racial é uma iniciativa que propõe implementar um Protocolo ESG Racial para o Brasil, trazendo essa questão para o centro do debate econômico brasileiro e atraindo a atenção de grandes empresas nacionais e multinacionais e da sociedade civil para o tema.

**Coalizão empresarial para Equidade Racial e de Gênero:** A Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero tem como objetivo ser um espaço de debate, troca de experiências e estímulo à implementação e ao aprimoramento de políticas públicas e práticas empresariais, em um esforço coletivo para se promover a inclusão e a diversidade nas organizações.

**Movimento Raça é Prioridade:** O Movimento Raça é Prioridade é uma iniciativa do Pacto Global da ONU no Brasil, em parceria com o CEERT e a ONU Mulheres. O Movimento também conta outras instituições parceiras estratégicas e tem como ambição alcançar 1500 empresas comprometidas em ter 50% de pessoas negras em posição de liderança até 2030.

**Fórum Permanente para Igualdade Racial** - É uma coalização de organizações antirracistas que desenvolve estratégias e ações de mobilização, comunicação e incidência política com o objetivo de enfrentar o racismo e promover a igualdade racial e de gênero.

### Material de Aprofundamento

**Artigo Comitê de Diversidade e Inclusão Ibracon: Consciência Negra: Compreender a luta antirracista para assegurar direitos assumindo deveres e responsabilidades**

**Livro: Irmã outsider**

**Autora: Audre Lorde - Editora: Autêntica Business**

Nos quinze ensaios que compõem este livro, a autora faz reflexões sobre como a voz da mulher negra precisa ser mais ouvida — principalmente dentro do movimento feminista branco.

**Livro: Pequeno manual antirracista**

**Autora: Djamila Ribeiro - Editora Companhia das Letras**

O livro traz, de forma simples e didática, como os brancos têm atitudes racistas no cotidiano (muitas vezes sem perceber), pois estão imersos em uma cultura que foi construída com base no preconceito racial.





# Glossário

Para conseguirmos atuar com a estratégia de Diversidade e Inclusão é importante compreender algumas terminologias que abrangem esse universo. São elas:

**Acessibilidade** são recursos que visam à eliminação de barreiras que dificultam, ou impossibilitam o exercício pleno, efetivo e autônomo de pessoas com deficiência na sociedade. Entende-se por acessibilidade adaptações arquitetônicas, ferramentas tecnológicas e mudanças de padrões comportamentais.

**Conceito Histórico** todos os termos que envolvem Diversidade e Inclusão são resultados de iniciativas, questionamentos e movimentos sociais de cada grupo, ao longo da História e seus marcos de conquistas. Para entender a importância da equiparação de oportunidades, é fundamental compreender todo o contexto que levou a sociedade a enxergar as diferenças sociais que levaram à necessidade de equidade.

**Diversidade** é o conjunto de pessoas com características e qualidades diferentes, que pertencem a grupos sociais distintos. Pode referir-se a características étnicas, raciais, de gênero, de orientação e identidade sexual, religião, condições socioeconômicas e deficiências físicas, sensoriais ou intelectuais.

**Equidade** é a ideia de promover a igualdade, considerando as características que diferenciam as pessoas entre si. É mais do que possibilitar as mesmas oportunidades ou equivalentes, que funcionam de acordo com as possibilidades e particularidades de cada pessoa beneficiada.

**Igualdade** é a ideia de que toda e qualquer pessoa deve ter as mesmas oportunidades, independentemente de quais sejam as suas características individuais e diversas. É um conceito justo na teoria, mas que nem sempre funciona na prática, porque considera questões relevantes de diversidade.

**Inclusão** são as medidas tomadas para promover equidade de oportunidades para pessoas oriundas de grupos que geralmente são excluídos no modelo convencional.

**Interseccionalidade** é a sobreposição ou interação das diversas características que compõem a identidade de uma pessoa. Mais do que pertencente a um grupo minoritário específico, uma pessoa pode ter características de diversos grupos minoritários, por exemplo, uma mulher negra com deficiência pode pertencer a três ou mais grupos minoritários.



# Sobre o Ibracon

O Ibracon – Instituto de Auditoria Independente do Brasil é uma entidade representativa da Auditoria Independente, fundada em 1971, que por meio da ação nos mais diversos âmbitos, promove a atividade, demonstrando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e sustentável do Brasil.

## Missão

Valorizar a confiança da sociedade na auditoria independente, defender a sua relevância e promover padrões de excelência nas atividades profissionais vinculadas ao setor.

## Visão

Ser reconhecido como:

- Agente participante da regulação da atividade de contabilidade e auditoria independente em convergência com as demais entidades;
- Organização voltada para a proteção do interesse público;
- Órgão representativo dos interesses políticos, profissionais e educacionais dos auditores independentes;
- Referência técnica e educacional em assuntos ligados à auditoria independente e contabilidade;
- Difusor do papel e responsabilidade dos associados.

## Valores

- Ética;
- Independência;
- Transparência;
- Continuidade de propósitos;
- Excelência;
- Protagonismo social.

## Propósito

Confiança que forma, informa e transforma

## Bandeiras da Auditoria Independente

Lançadas em 2021, as Bandeiras da Auditoria Independente formam um conjunto fundamental de pilares para que cada profissional possa exercer um papel ainda mais relevante na sociedade.

### Conheça cada uma delas:

• Relevância da Auditoria Independente para o mercado e a sociedade

• Tecnologia como aliada da Auditoria de alta qualidade

• Pessoas como diferencial

• Fortalecimento da cultura de Diversidade e Inclusão

• Atividade baseada no desenvolvimento continuado

• Atividade como agente de mudanças

## Sobre o Comitê de Diversidade e Inclusão do Ibracon

Criado em 2021, o Comitê de Diversidade e Inclusão tem como diretrizes estratégicas os pilares da Gestão e Governança, Cultura e Engajamento, Ações afirmativas e Comunicação e Posicionamento. Promove o debate e o desenvolvimento de ações em torno das agendas relacionadas à diversidade e inclusão social na Auditoria Independente e orienta o posicionamento externo do Instituto frente a questões de ordem social.

## Manifesto Diversidade e Inclusão

Conheça o Manifesto de Diversidade e Inclusão do Ibracon

Ibracon pelo fortalecimento da cultura de diversidade e inclusão na Auditoria Independente brasileira

## Expediente

### **Redação e Revisão:**

Comitê de Diversidade  
e Inclusão do Ibracon

### **Projeto gráfico e Ilustrações:**

Cesar Mangiacavalli

### **Imagens:**

[br.freepick.com](http://br.freepick.com)

### **Editoração e coordenação:**

Comunicação Corporativa  
e Recursos Humanos do Ibracon

**IBRAACON**

Instituto de Auditoria Independente do Brasil