

Diversidade e Inclusão no Mercado de Trabalho



Sumário

- Introdução • 3
- O que é Diversidade e Inclusão? • 4
- Cultura e Endomarketing • 8
- Liderança Inclusiva • 12
- Diversidade no Recrutamento e Seleção • 15
- Conclusão • 19



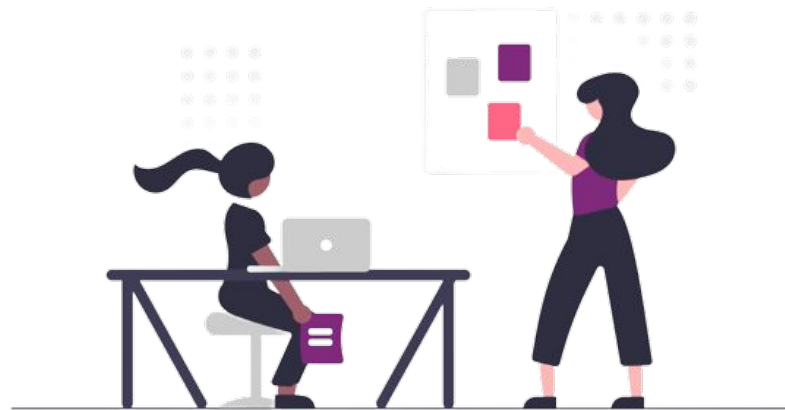
1. Introdução

A nossa sociedade está em constante evolução, o que era trabalhado há 50 anos, hoje pode não fazer mais sentido, será assim daqui mais 50 anos, e assim sucessivamente. Visando essa evolução, é importante que as empresas procurem se adequar às mudanças, principalmente quando falamos de Gestão de Pessoas.

Para se ter um processo de gestão de pessoas assertivo, é necessário entender que cada indivíduo é único, com as suas características e vivências. E para isso, entender que a diversidade de seres únicos é importante para a sua empresa é o ponto chave!

Neste e-book vamos aprender sobre um tema muito importante para o RH, as Lideranças e toda a empresa. Diversidade e Inclusão na prática.

Vamos lá?



2. O que é Diversidade e Inclusão?

O conceito de **diversidade** está intimamente relacionado à existência de um grupo que contenha pessoas que com diferentes características entre si, pensando nos aspectos únicos de cada um deles.

Levando este significado para o mundo corporativo, podemos entender que diversidade é termos uma variedade de colaboradores, de acordo com as suas vivências e características. Ou seja, é fazer com que o local de trabalho reflita a composição de uma sociedade plural.

Já o conceito de **inclusão**, é definido por Maria Teresa Égler Mantoan, estudiosa da inclusão escolar, mestre e doutora em educação pela Universidade Estadual de Campinas, como a nossa capacidade de entender e reconhecer o outro e, assim, ter o privilégio de conviver e compartilhar com pessoas diferentes de nós.

Socialmente falando, é fazer com que todos tenham o mesmo direito de integrar e participar de várias dimensões da sociedade sem qualquer tipo de discriminação ou preconceito.

Porém neste universo é importante também reforçar outros 3 conceitos que fazem a diferença nesta discussão: **igualdade, equidade e interseccionalidade.**

Igualdade e Equidade

Os dois conceitos visam trazer justiça em diferentes cenários, mas é importante ressaltar a diferença entre eles. Enquanto a **igualdade é a busca por tratar todas as pessoas da mesma forma, independente das suas necessidades**, a **equidade trata as pessoas de acordo com as suas necessidades específicas**. Um exemplo simples para visualizarmos. Se dermos uma mesma escada para 3 pessoas de diferentes alturas, elas não ficarão com a mesma altura, a mais alta continuará mais alta e a mais baixa continuará sendo a menor do trio. A equidade vem para darmos escadas de diferentes tamanhos para que as 3 pessoas consigam ficar na mesma altura, de acordo com a sua realidade.

Interseccionalidade

O conceito de **interseccionalidade** surgiu no final da década de 1980 quando a norte-americana Kimberlé Williams começou a sistematizá-lo. O termo é utilizado para demonstrar como os **diferentes marcadores sociais**, como gênero, classe, cor, sexualidade entre outros, interagem entre si e podem influenciar a forma como vivemos em sociedade.

Ou seja, **não somos apenas um marcador social, mas uma interseção de vários que nos tornam quem somos.**

Diversidade comportamental e perfis comportamentais

Aqui na Sólides, a nossa missão é transformar as empresas através das pessoas!

Por isso, entender que cada pessoa traz com ela uma bagagem é importante para que tenhamos sucesso na nossa Gestão comportamental.

A **diversidade comportamental** é um aspecto muito importante que deve ser levado em consideração quando estamos construindo equipes, ou até mesmo fortalecendo a cultura interna da empresa.

Aqui nós trabalhamos 4 perfis básicos e distintos que são definidos pelo Profiler: **executores, comunicadores, planejadores e analistas**.

Cada perfil tem as suas características básicas, que nos permitem compreender a fundo as ações e comportamentos de uma pessoa.

Ter sempre em mente essas características é importante para que tenhamos uma diversidade de perfis de pessoas que vão se complementar. Por exemplo, os comunicadores são extremamente dinâmicos e comunicativos, com isso podem ter dificuldade em focar em certas tarefas. Se em uma mesma equipe você tiver só comunicadores, você poderá ter dificuldades na finalização do projeto, para isso é importante a diversidade de perfis que tenham características diferentes para trazer equilíbrio ao projeto ou à equipe.

Aplicações de Diversidade e Inclusão no dia a dia

Quando falamos em diversidade e inclusão, existem inúmeros fatores a se levar em consideração, como gênero, orientação sexual, cor e raça, pessoas com deficiência, idade, esses são apenas alguns que devemos sempre nos perguntar.

- Será que a minha empresa possui a mesma quantidade de homens e mulheres?
- A comunidade LGBTQIA+ se sente segura dentro da minha empresa?
- Possuímos pessoas pretas em cargos de liderança?
- Temos pessoas com deficiência como nosso par de trabalho?
- Oferecemos condições de aprendizado para pessoas com diferentes idades e realidades?

Se a resposta a uma destas perguntas for não, é importante repensarmos quais ações efetivas estamos realizando para que a nossa empresa seja diversa e inclusiva.

3. Cultura e endomarketing

Quando analisamos indicadores da participação de diversos grupos no mercado de trabalho, percebemos que o caminho da diversidade e inclusão ainda é longo, mas não é utópico.

Os números falam por si só.

Atualmente, segundo o IBGE, cerca de 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência, porém, mesmo com a Lei de Cotas de 1991, apenas 1% dos empregos formais do setor privado são ocupados por profissionais PcDs, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2018.

Em outro levantamento feito pelo IBGE, pessoas pretas e pardas representam 55,8% da população brasileira, mas representam o maior índice de desemprego, cerca de 64%.

Um estudo realizado pela Você RH em parceria com a consultoria Mais Diversidade revelou que cerca de 65% das instituições não possuem uma estratégia definida para ações de diversidade.

Poderíamos trazer diversos outros indicadores aqui, porém o grande questionamento é, num país tão diverso como o Brasil, que possuímos pessoas de diversas cores, raças, gênero, orientação sexual e origens, porque essa multipluralidade não se reflete no mercado de trabalho, mesmo com estudos comprovando que tal investimento tem um retorno financeiro acima da média para as empresas?

sólides

Por que investir em Diversidade e Inclusão?

Existe um vínculo claro entre diversidade e performance financeira.

Segundo estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey, empresas com maior pluralidade em seus times alcançam resultados até 21% maiores que aquelas em que esta questão não é uma prioridade, e 19% a mais de receita é gerada por equipes de gestão diversificadas devido à capacidade de inovação, segundo estudo da BCG, um grupo de consultoria americano.

Mas para além de investir em diversidade e inclusão é importante mensurar.

Colete dados. Qualquer ação que uma empresa vai tomar, deve levar em consideração a estratégia do negócio. Realize pesquisas internas para entender o seu público, quais áreas você vai investir primeiro, e conseguir identificar também quais impactos podem trazer para a marca empregadora. Uma excelente opção é desenvolver uma pesquisa de pluralidade, onde você consegue obter informações de idade e geração, gênero, cor e raça, orientação sexual, entre vários outros aspectos que podem nortear as ações que serão realizadas pela empresa.

Construa KPI'S. Existem diferentes métricas que podem ser analisadas, tanto qualitativas como quantitativas, como por exemplo dados relativos à experiência, engajamento e satisfação dos colaboradores, representatividade em todos os níveis de cargos, e também em outros aspectos como recrutamento, retenção, promoção, salário entre outros.

Analise o que tem dado errado, mas principalmente o que tem dado certo. Perceba o que outras empresas estão realizando sobre o tema, mas é importante fazer uma pergunta, essa ação cabe na realidade atual da minha empresa? Se não, adapte, desenvolva uma nova ação, **mas o mais importante, comece.**

sólides

Comunicação interna

O primeiro ponto que você deve analisar em sua comunicação interna é: Ela é clara, sincera e objetiva?

No atual momento em que estamos, cada vez mais globalizados e com acesso fácil à informação, o trabalho de comunicação interna deve ser extremamente ágil.

A área de comunicação interna é **uma das principais parceiras do RH para fazer a diversidade uma realidade dentro da empresa**

A comunicação facilita a integração entre as áreas e é responsável por disseminar a cultura da empresa para todos os colaboradores.

Como falamos anteriormente, crie metas, colete dados, construa kpi's e analise o que tem dado certo, você conseguirá compreender qual a melhor abordagem para sua comunicação, Alguns exemplos de ações que você pode realizar são:

- **Crie um manifesto de diversidade e inclusão.** Nele deverá estar registrada quais são as ações da empresa nesse sentido, o que se espera dos colaboradores, qual o posicionamento da empresa, e quais as tratativas serão adotadas em casos que vão contra a cultura da empresa.
- **Esteja atento às datas importantes** como por exemplo 28 de Julho, que é o dia internacional do orgulho LGBTQIA+, dia 20 de novembro que é o dia nacional da consciência negra, dia 8 de março que é o dia internacional da mulher, dia 21 de setembro, que é o dia nacional da luta da pessoa com deficiência, entre diversos outros, e desenvolva ações para toda a empresa. Assim os colaboradores se sentem pertencentes, e o ambiente de trabalho se torna cada vez mais positivo.
- **Tenha ações periódicas**, treinamentos, palestras e workshops sobre temas que englobam diversidade e inclusão, a fim de reforçar a cultura com os colaboradores.

sólides

Posicionamento de marca

O primeiro ponto que devemos levar em consideração para o posicionamento de marca é a auto reflexão e autocrítica.

Será que a imagem que estamos passando enquanto empresa é a mais adequada? Será que a minha comunicação está sendo transmitida de forma clara como a minha empresa pensa?

Ter este momento é importante para, se necessário, desenvolver ações efetivas direcionando o posicionamento da marca para o caminho mais adequado de acordo com a sua estratégia de negócio.

Porém é importante ressaltar que o direcionamento da sua empresa para a diversidade e inclusão deve ser feito de forma coerente, e não superficial, pois, além de ser uma pauta que vem ganhando grande discussão nos últimos anos, também deve ser uma estratégia de negócio.

Mas Diversidade e Inclusão não é apenas mostrar para o mercado as ações que a sua empresa vem adotando, é mais profundo que isso. Deve ser um movimento de dentro para fora. Quais ações realizar?

- Crie grupos de afinidade
- Tenha rodas de conversa
- Exerça a escuta ativa dos seus colaboradores
- Se necessário, busque outras empresas que possam te auxiliar nesse processo com mentorias e consultorias.

Tais ações contribuem muito para a retenção de talentos, pois poderão promover um maior engajamento dos colaboradores.

Estar conectado com os novos valores da sociedade, certamente contribui para uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

sólides

4. Liderança Inclusiva

Falar de diversidade e inclusão em cargos de liderança ainda vem sendo um grande desafio.

Como já falamos anteriormente, trabalhar diversidade e inclusão de forma coerente na sua organização só tende a trazer benefícios. E não é diferente para líderes que atuam de forma contundente nesta frente.

Um estudo realizado pela Harvard Business Review aponta que equipes com líderes inclusivos têm 29% mais chances de relatar comportamento colaborativo, 17% mais chances de relatar que têm alto desempenho e 20% mais chances de dizer que tomam decisões de alta qualidade.

Qual líder não busca um time de alta performance, não é mesmo?

Porém é um caminho que ainda estamos construindo. Hoje pouco mais de 1 terço dos cargos de gestão são ocupados por mulheres e apenas 30% por pessoas pretas, o que não reflete os dados demográficos do Brasil.

Para isso, é preciso olhar para além das estruturas tradicionais de gestão de pessoas. **Quando uma pessoa tem a sua singularidade apreciada, ela se sente pertencente e isso potencializa os resultados do seu time.**

Um excelente passo é iniciar um modelo de **Gestão Orgânica**. Esse modelo de gestão é marcado pelo dinamismo, é um modelo integrado, com sistemas interdependentes, é mais flexível e adaptável, as interações são mais horizontais, o que permite uma tomada de decisão em conjunto, é uma gestão baseada na autonomia mas principalmente uma Gestão Humanizada.



sólides

6 traços de uma liderança inclusiva

Um estudo realizado pela consultoria Deloitte identificou 6 traços de uma liderança inclusiva. Esse estudo levou em consideração a experiência de mais de 1000 líderes globais e cerca de 1500 colaboradores de empresas em todo o mundo.

1. **Comprometimento:** líderes devem ser comprometidos com a diversidade e inclusão. Esse processo deve começar por ele mesmo, e quando ele investe tempo, energia e recursos para tal, indica que o compromisso é real, e que ele acredita nos resultados a longo prazo.
2. **Coragem:** líderes altamente inclusivos falam e desafiam o status quo e são humildes quanto a seus pontos fortes e fracos. Falar de diversidade não é tarefa fácil, é preciso realmente coragem, ser vulnerável e estar disposto a aprender e evoluir, pessoal e profissionalmente.
3. **Conhecimento do viés:** líderes altamente inclusivos estão atentos aos pontos cegos pessoais e organizacionais e se autorregulam para ajudar a garantir um "jogo justo". Esse ponto pode ser o calcanhar de Aquiles do líder. O gestor deve levar em consideração 3 pontos para combater injustiças: Foco em resultado, processos transparentes e comunicação clara e objetiva.
4. **Curiosidade:** um gestor deve ter a mente aberta, e o desejo de entender como os outros veem e experimentam o mundo e tolerância à ambigüidade. Deve-se ter um anseio grande pelo aprendizado. Os líderes inclusivos aceitam suas limitações e anseiam pelas opiniões dos outros para completar o quadro.
5. **Culturalmente inteligente:** líderes inclusivos são confiantes e eficazes nas interações interculturais. O líder deve, para além da compreensão das semelhanças e diferenças culturais, reconhecer como a sua própria cultura pode afetar sua visão de mundo e consequentemente suas ações.
6. **Colaborativo:** líderes inclusivos capacitam indivíduos, bem como criam e alavancam o pensamento de diversos grupos. Trabalhe junto do seu time, seja parceiro, delegue, estimule a liderança, e faça com que seu time esteja disposto à troca de suas perspectivas.



Como começar uma liderança inclusiva?

As ações da liderança tem forte impacto no restante do time, então atitudes positivas são primordiais para uma liderança inclusiva.

Algumas ações que podem ser analisadas e reforçadas são:

- Alinhamento estratégico, colocar a liderança no centro da estratégia de diversidade e inclusão;
- Certifique-se que o seu recrutamento e seleção está alinhado com a sua estratégia. No nosso próximo módulo falaremos exclusivamente sobre essa etapa.
- Recompensas e reconhecimento de líderes que agem de acordo com o posicionamento da empresa
- Você enquanto líder, busque feedbacks de como estão as suas ações, e ajuste se necessário;

- Seja referência para outros líderes e times;
- E verifique seu impacto, busque formas de analisar se tem sido um impacto positivo ou negativo.

O processo para se tornar uma liderança inclusiva é longo e não para, há sempre o que aprender e evoluir, então nunca pare de buscar conhecimento, e tenha sempre em mente: gestões que focam em diversidade e inclusão, certamente verão um desempenho superior em suas equipes!



sólides

5. Diversidade no Recrutamento e Seleção

Nos últimos capítulos falamos sobre o conceito de diversidade e inclusão, a importância de se investir na empresa, como é importante ter uma cultura organizacional voltada para diversidade e como devemos ter os líderes como importantes agentes de transformação nesse processo.

Mas tudo começa no recrutamento e seleção. Como trazer talentos diversos para nossa empresa, e reforçarmos nosso Employer Branding, ou traduzindo para o português, nossa **Marca Empregadora**. A marca empregadora é uma estratégia muito utilizada pelo time de marketing para gerar uma percepção positiva sobre a empresa no mercado. Trazendo para o cenário de recrutamento e seleção, isso gera uma percepção positiva para os colaboradores e potenciais novos colaboradores.

Ter uma cultura diversa e inclusiva causa uma sensação de pertencimento, e a divulgação de uma excelente empresa, um ambiente de trabalho positivo ou uma liderança inovadora acontece de forma orgânica, além de ser genuína.

Outro ponto que você pode trabalhar, é se aliar ao time de marketing e demonstrar as ações positivas que a sua empresa tem desempenhado para reforçar tal cultura na empresa, e se tornando referência no mercado.

Mas como dito anteriormente, postar fotos nas redes sociais em datas comemorativas não surte nenhum efeito se tais ações não refletem a realidade da sua empresa. Então divulgue ações reais e que causam impacto.

sólides



Qual a importância de um recrutamento inclusivo?

No último vídeo nós falamos sobre reforçar a marca empregadora. Acredito que esse seja um dos principais impactos de um processo seletivo diverso e inclusivo.

Além disso existem outros fatores que são impactados positivamente como:

- Reforço da cultura da empresa. Quando um candidato ou colaborador possui valores diferentes aos da empresa, a probabilidade de problemas aparecerem é grande, surgindo uma dificuldade de construção de um relacionamento saudável. Então, ter uma análise de cultura no processo pode ser uma etapa importante.
- Equipes de alto desempenho. Trouxemos ao longo do curso diversos dados que mostram que investimento em diversidade e inclusão impactam positivamente na performance das equipes. Tenham isso em mente no momento de recrutamento e seleção.
- Redução nos índices de rotatividade. Ter uma cultura voltada para a diversidade aumenta o sentimento de pertencimento, e vivenciar isso desde o primeiro contato com a empresa, traz uma experiência super positiva para o colaborador.
- Além desses, existem diversos outros fatores positivos que podemos observar quando trabalhamos diversidade e inclusão.

sólides



Como iniciar um recrutamento inclusivo?

O primeiro ponto que você deve ter em mente, não é porque outra empresa fez uma ação X quer dizer que nós devemos fazer igual. Entenda a realidade, o planejamento e a estrutura da sua empresa, e desenvolva ações que condizem com essa realidade.

Tendo isto em mente, separamos 5 pontos que você deve levar em consideração para iniciar um processo de recrutamento e seleção diverso e inclusivo.

- Combata os vieses inconscientes. O viés é uma forma tendenciosa de pensar ou agir contra uma determinada pessoa, uma cultura ou ação, e que pode ser considerado injusto, por conta do desfavorecimento de uma das partes. O viés inconsciente nada mais é do que um estereótipo social que acaba se formando em nossa cabeça sem percebermos.
- Elimine pré-requisitos que não sejam essenciais. Cobrar algumas competências, que podem ser, em certo nível, discriminatórias, devem ser analisadas e retiradas dos processos seletivos.

- Repense como suas vagas são descritas e divulgadas. leve em consideração a equidade, que é tratar as pessoas de acordo com as suas necessidades específicas. Então quando vamos abrir uma vaga focada em diversidade e inclusão precisamos entender se o nosso público-alvo terá as condições adequadas para ler, entender e se inscrever na vaga.
- Esqueça dados pessoais. Informações como idade, gênero, estado civil, número de filhos e Instituição de Ensino são dados que deveriam ser úteis apenas para casos de contratação onde as informações cadastrais são necessárias. Nunca utilize tais informações para critérios de triagem.
- Pense no seu funil de recrutamento. Estruture quantas e quais etapas farão parte do seu processo de seleção. Revise se os candidatos têm iguais possibilidades de candidatura, se você precisa realizar alguma adaptação.



Depois da contratação, o que fazer?

A diversidade e inclusão não para no recrutamento e seleção, ela deve estar em toda a jornada do colaborador dentro da empresa.

Assim como no recrutamento e seleção nós precisamos revisar o funil de recrutamento e entender se todas as etapas do processo oferecem as mesmas condições para todos os candidatos, de acordo com as suas necessidades específicas, o processo de onboarding, ou traduzindo para o português, o processo de integração também precisa ser revisto.

É importante adequar as etapas do processo de integração, para que além do novo colaborador se sentir pertencente, ele consiga absorver com mais qualidade e propriedade todo o novo conhecimento que está recebendo.

A integração é uma ferramenta chave para a retenção de talentos. Segundo estudo realizado pela Onboardia, empresa americana de soluções de onboarding, 75% dos colaboradores satisfeitos com o seu processo de integração, permanecem leais à organização.

Então revise o seu processo, e se você não o possui, inicie, tenho certeza que o time de RH, a liderança, as equipes e toda a empresa só terão a ganhar.

sólides



6. Conclusão

Diversidade e inclusão nas empresas, na prática, significa ter um grupo de colaboradores que corresponde à pluralidade de grupos culturais, e na segurança da participação real de todos na empresa.

Nesse sentido, trata-se de partir do princípio de que a condição social, orientação sexual, raça, religião etc. não são critérios excludentes, e desse modo, incluir em tomadas de decisões pessoas que muito já foram excluídas exatamente por tais critérios.

Hoje, mais do que nunca as empresas têm buscado talentos diversos, enquanto os próprios trabalhadores também buscam por empresas que valorizem a diversidade. Promover este encontro é uma forma de promover o tema e auxiliar a todos nessa jornada.

Este e-book foi produzido em parceria com [Gustavo Rodrigues](#), Customer Success na Sólides Tecnologia.



Ufa!

Chegamos ao fim do conteúdo, mas a jornada de **Mão Na Massa** está apenas começando! Que tal colocar em prática tudo que você aprendeu?

Lembre-se de que estamos à disposição para te ajudar, basta entrar em contato em sucesso@solides.com.br

Sucesso sempre!

Time de Sucesso do Cliente | Sólides

