

PRÊMIO SER HUMANO 2024

ABRH/ES

CATEGORIA ESG (ENVIRONMENTAL,
SOCIAL AND GOVERNANCE)

Ações para a Diversidade

***Diversidade, Equidade e Inclusão: a
construção de um valor***

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO	5
INVESTIMENTOS	14
RESULTADOS	14
AVALIAÇÃO, APLICABILIDADE, SUSTENTABILIDADE E FUTURO	18
CONCLUSÃO	19
BIBLIOGRAFIA	20

SINOPSE

Por acreditar na diversidade como fonte de novas perspectivas para o negócio e entendendo que ela só é possível se aliada à equidade e à inclusão de fato, a empresa lançou, em 2019, o **Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão** a fim de possibilitar que todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento humano e profissional dentro da organização, como pregam os compromissos ESG da companhia. Com estratégia, métricas, KPIs, políticas e planos definidos por um Comitê, o Programa conduziu a empresa a assumir compromissos públicos de DE&I e aderir a metas globais. Uma delas foi a adesão ao ONU Mulheres, que levou ao lançamento da meta de ter, pelo menos, 25% de mulheres em posições de liderança até 2030. Com uma área interna dedicada ao tema, o Programa trabalha com 04 grupos de afinidade (Equidade de Gênero, Raça e Etnia, Pessoas com Deficiência e LGBTQIA+), formados por lideranças, aliados e influenciadores capacitados nos temas de DE&I para apoiar as ações e sensibilizar os demais empregados. Desde seu lançamento, o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão já impactou mais de 20 mil pessoas no ES, entre empregados diretos e indiretos, contribuindo para alavancar a representatividade feminina no plano de sucessão e quadro de lideranças corporativo, entre diversos outros resultados.

Palavras-chave: diversidade, equidade, inclusão.

INTRODUÇÃO

É sabido que diversidade, equidade e inclusão (DE&I), quando unidos, têm poder altamente capaz de elevar o potencial humano das organizações. Segundo Nisiyama (2022), o repertório que nasce dessa combinação favorece que as empresas estejam mais bem preparadas para responder desde desafios mais simples aos mais complexos, e impacta positivamente a imagem da organização. Para isso, as empresas devem se mostrar genuinamente comprometidas ao atuar nesses temas, criando um espaço onde os profissionais desejam estar e pertencer. Quando uma empresa tem um comprometimento genuíno com algo, entende-se que é um valor para a organização, não raramente expresso em seus direcionadores de negócio. Mas para que seja de fato um valor, é essencial que esteja refletido no dia a dia da empresa, em suas ações e no comportamento dos empregados. Alguns valores já nascem com a organização por sua própria história e origem. Outros são construídos com o tempo. Diversidade, equidade e inclusão são questões novas, que não estão na origem de muitas empresas. Em especial, as companhias com anos de estrada aprenderam com o tempo a importância da diversidade e da inclusão.

Incluir DE&I como valor de uma empresa não é difícil. Praticá-los, porém, é bastante complexo, pois exige transformação, educação e mudança de cultura. É, portanto, uma construção. Nossa empresa é uma dessas organizações que vêm em uma jornada de aprendizado sobre DE&I, e nesse caminho, entendeu, compreendeu, internalizou e assumiu a sua responsabilidade no que se refere a isso. O mundo corporativo desempenha um papel de extrema relevância nesse processo; em nossa empresa, aprendemos a importância de DE&I, passamos a valorizar essas questões, trabalhamos para transmitir tudo isso ao nosso público e, agora, almejamos poder

incluir esses conceitos em nossos valores corporativos como algo de que nos orgulhamos e, acima de tudo, praticamos. Temos trilhado um caminho que nos guia em direção a esse momento, que teve como ponto de partida o desenvolvimento de um Programa exclusivo para tratar de DE&I.

O que aprendemos sobre DE&I

Sales (apud Amato, 2022) descreve que, se diversidade é contar pessoas, inclusão é levá-las em conta. São conceitos complementares, que trazem desafios que se apresentam com a mesma intensidade. Por isso, não há inclusão real se não houver diversidade e não há diversidade sem inclusão de todas as singularidades. Neste cenário, as organizações surgem como importantes agentes de transformação do comportamento humano e de outras instituições (Gepp apud Amato, 2022). Como parte de um grupo de empresas que deseja promover mudanças para transformar a sociedade, implantamos em 2009 nossa Política de Diversidade e Inclusão, a qual orienta sobre comportamentos esperados e diretrizes para esse caminho. Mas uma empresa que deseja crescer de forma sustentável e busca construir ambientes cada vez mais inclusivos e respeitosos precisa ir muito além. Um começo é investir em DE&I como forma de abrir o leque de possibilidades e atrair talentos diversos - em especial, aqueles que recebem poucas oportunidades, embora sejam qualificados, por conta de aspectos como raça, cor, orientação sexual, gênero, deficiência e outros. Um artigo do Sebrae (2023) reforça este ponto ao afirmar que esse tipo de ação torna as equipes muito mais ricas, já que une pessoas com perspectivas e vivências distintas. No âmbito organizacional, a diversidade estimula a tolerância e a convivência. Por isso as organizações devem estar preparadas para conduzir mudanças (Ceribelli et al, 2016). Ao oferecer as mesmas oportunidades para todos, reconhecer as diferenças e agir de forma equitativa, as organizações garantem equipes mais engajadas, que se

sentem acolhidas e pertencentes ao ambiente organizacional. Por isso, em 2019, instituímos o Programa Diversidade & Inclusão, a fim de trabalhar DE&I de forma organizada, abrangente e efetiva, refletindo nossa verdade sobre o tema.

Por que um Programa?

Saber lidar com as diferenças é essencial para promover um ambiente organizacional sustentável, como dizem Silva et al (2019). Partimos dessa afirmação para concluir que necessitávamos de um instrumento para promover conhecimento e consciência sobre diversidade e inclusão, facilitando a compreensão, entendimento e convivência e construindo relações de respeito entre todos. E que, como resultado, gerasse sinergia nas relações interpessoais, dada pelo convívio e conexões de trocas entre diferentes indivíduos (Silva et al, 2019). Tendo esses pontos como premissas, entendemos que um programa era o instrumento que buscávamos. Estruturado em quatro pilares, também chamados de grupos de afinidade, o Programa abriu espaço para discussões e ações relativas à equidade de gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência e LGBTQIA+. Para cada grupo foram formadas comunidades de pessoas com interesses afins que encontraram nelas um espaço seguro para aprofundar conhecimento e partilhar anseios. Bulgarelli (apud Amato, 2022) reforça que as pessoas querem mostrar suas singularidades e ver que são respeitadas, além de se sentirem parte da equipe. O senso de pertencimento é o grande indicativo da inclusão.

Se o principal valor de uma empresa inclusiva é o respeito às diferenças, como afirmam, em artigo, a KPMG e a Faculdade Zumbi dos Palmares (2018), ela precisa criar práticas para isso. Por isso, a trajetória do nosso Programa se vale dos grupos de afinidade para sensibilização, educação e letramento interno, em parceria com as áreas corporativas e as lideranças da empresa; assinatura de compromissos com fóruns e entidade relevantes, sérias e representativas no cenário de DE&I, que levam

ao estabelecimento de metas significativas em diversidade e inclusão; criação de materiais; realização de censo; e lançamento de iniciativas diversas e ações afirmativas. E se a inclusão é um processo contínuo, que permeia a cultura da organização e, portanto, deve ser constantemente renovado, como propõe o mesmo artigo (KPMG e Faculdade Zumbi dos Palmares, 2018), é preciso que se promova a sensibilização dos gestores para uma valorização do indivíduo real e prática, até um ponto em que o diverso esteja presente em todos os ambientes e níveis da organização de forma natural. Nesses cinco anos de Programa, foram realizados ajustes de rota que levaram ao seu aprimoramento, sendo a inclusão de equidade na estratégia um dos avanços. Foi assim que, em 2023, o Programa passou a ser chamado de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Nossas ações, além de agregar valor para os públicos a quem se destinam, contribuem para todos que se mobilizam em prol da promoção de um crescimento sustentável, da cidadania e da inclusão. Não visamos prioritariamente a lucros maiores ou a uma melhor percepção da nossa marca no mercado, embora estes sejam fatores importantes; nossa intenção, em primeiro lugar, é desempenhar de forma responsável e correta o papel que nos cabe na sociedade enquanto corporação comprometida e formadora de opinião que somos, e com a qual a comunidade também conta para sua evolução. Na sequência, detalharemos o desenvolvimento do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão em nossa empresa, sua trajetória de sucesso e o caminho percorrido até aqui para a construção de DE&I como um valor. Ressaltamos que, apesar de ser um programa corporativo, com decisões que impactam todas as nossas unidades no Brasil, nos deteremos neste trabalho aos dados, fatos e resultados específicos de nossa unidade no Espírito Santo.

DESENVOLVIMENTO

Premissa, objetivos e público-alvo

Nossas ações de DE&I partiram do nosso compromisso com ESG e a anuência aos 10 princípios do Pacto Global da ONU (Anexo I). Liderado pela área de pessoas, bem-estar, saúde e segurança e voltado para todos os colaboradores da organização, de todos os cargos e níveis hierárquicos, o Programa tem como objetivo principal disseminar conhecimento sobre diversidade, equidade e inclusão, além de preparar as pessoas para uma real inclusão das diferentes formas de existir na empresa. Tem os seguintes objetivos específicos:

1. Sensibilizar e educar sobre a importância da diversidade: comunicar continuamente nosso propósito; identificar oportunidades em todas as áreas de negócio; definir metas e desenvolver planos de ação sustentáveis; oferecer treinamento para que nossos líderes sejam aliados de DE&I em suas áreas de influência.
2. Construir uma cultura inclusiva para apoiar e empoderar talentos diversos em sua progressão de carreira: oferecer oportunidades para todos, independente de cultura, gênero, geração, etnia, raça, orientação sexual, capacidades, condições sociais etc; criar um ambiente onde as pessoas se sintam psicologicamente seguras para desempenhar o seu melhor;
3. Aumentar nosso foco em seleção e retenção de talentos diversos: garantir o equilíbrio de gênero para todas as posições e em programas de entrada; demonstrar o nosso comprometimento com DE&I; promover educação sobre STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática) para jovens talentos, mulheres e representantes de outros grupos.

Comitê de Diversidade e Inclusão

O comitê de DE&I é composto pelos diretores de pessoas dos diversos segmentos da empresa, diretoria jurídica, relações institucionais e sustentabilidade, assim como pelas áreas dedicadas de DE&I. As reuniões acontecem bimestralmente e têm o objetivo de alinhar e revisar práticas e diretrizes corporativas dos quatro grupos de afinidade e do posicionamento perante o mercado, realizar e acompanhar o planejamento estratégico de DE&I e gerenciar os riscos. Já o Comitê Estratégico de DE&I é composto pela alta administração e tem caráter deliberativo; ele se reúne a cada três meses para acompanhar as metas e KPIs, avaliar e assinar novas parcerias e aprovar metas e programas de grande repercussão.

Grupos de afinidade

Uma das primeiras grandes ações do Programa foi a formação dos grupos de afinidade, conforme os pilares definidos pelo Comitê. Estes grupos, além de auxiliar na organização das ações, garantem que todos os públicos-foco de diversidade sejam contemplados de forma afetiva, ativa e assertiva, e contribuem para o atingimento dos nossos objetivos, em especial quanto à sensibilização e criação de cultura inclusiva. Os grupos são abertos à participação de todas as pessoas que tenham o desejo de contribuir, podendo ou não ser uma figura de liderança dentro do grupo, interesse que é indicado pelo participante no momento da sua inscrição. A divulgação dos grupos de afinidade, que foi também o lançamento do Programa, foi realizada de forma presencial em uma das nossas unidades, com transmissão simultânea para as demais localidades. Neste evento, lançamos nosso compromisso público com a empresa e a sociedade no que tange à DE&I. Tivemos participação recorde de 500 pessoas presencial (capacidade máxima do auditório) e mais de 600 online, mostrando que os

empregados estavam sedentos por ações mais concretas em DE&I. Cada grupo é composto por:

1. Líder: responsável por participar das reuniões do Comitê de DE&I e coordenar as ações do seu grupo.
2. Voluntários: empregados interessados em contribuir e que participam efetivamente.
3. Pessoas aliadas: empregados interessados no tema, mas que não têm disponibilidade para se comprometer com ações práticas no dia a dia.

A principal função dos grupos de afinidade é a disseminação de conhecimento entre os empregados no dia a dia e por meio de ações formais realizadas em datas como Dia Internacional da Mulher, Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+, Dia Nacional da Luta da Pessoa com Deficiência e Dia Nacional da Consciência Negra. Uma ação marcante de iniciativa dos grupos foi a formação de grupos de estudos sobre DE&I entre os participantes. Em 2024, realizamos uma revisão dos papéis e responsabilidades dos voluntários e aliados, alavancando o conceito de Influenciadores de DE&I. Para isso, implementamos uma trilha de desenvolvimento para capacitação em conceitos de diversidade, equidade e inclusão e em comportamentos esperados para que a pessoa seja, de fato, alguém que influenciará os colegas nos temas. Com inscrição voluntária, tivemos este ano 83 empregados desenvolvidos e atuantes na empresa, que se dividem nos grupos de afinidade. Vale citar que não é preciso pertencer à uma das comunidades para ser influenciador(a) daquele tema; basta ter vontade de contribuir, aprender e se desenvolver nas frentes de conhecimento e reforço da não discriminação e em prol da cultura do respeito. Além disso, entendemos que toda a empresa precisa ser aliada de DE&I; por isso, abrimos os grupos para que mesmo quem não recebeu a capacitação possa participar

dos encontros e conhecer as ações, passando assim a respeitar cada vez mais os colegas, além de poder estender o conhecimento para a comunidade externa. Esses participantes são denominados aliados. A reavaliação de papéis e responsabilidades dos participantes foi feita para resgatar os objetivos dos grupos e do Programa, como se faz necessário de tempos em tempos.

Os Influenciadores de DE&I passaram por uma formação intensa, baseada na metodologia 70:20:10 (70 prática, 20 com os outros, 10 educação formal). Após inscrição por formulário, os participantes receberam o que chamamos de “pílulas de conhecimento online” - um material de estudo prévio, preparatório para a capacitação presencial. Na sequência, passaram por 4 horas de treinamento, o qual mesclou prática e teoria. Foram formados grupos e apresentados casos hipotéticos para que eles propusessem solução e demonstrassem seu posicionamento como Influenciadores de DE&I. Nos três meses seguintes, receberam as “pílulas de sustentação” - materiais didáticos para sustentar a prática diária. A formação foi finalizada com uma mentoria online.

Pilares e ações relacionadas

Cada pilar (equidade de gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência e LGBTQIA+) possui focos específicos, que refletem nosso compromisso em criar um ambiente de trabalho mais equânime, diverso e inclusivo. Em parceria com a área de Comunicação, criamos um calendário anual de trabalho relacionado às datas referentes a DE&I. Elencamos essas datas em primárias e secundárias, que são aquelas em que um posicionamento da empresa perante o mercado se faz necessário e aquelas que demandam ação educativa dentro da organização, respectivamente. Os grupos de afinidade de cada pilar também atuam nessas datas, visando contribuir

para o atingimento dos objetivos do pilar e do Programa de modo geral. Além disso, temos ações bem específicas, como exemplificaremos a seguir.

- **Exemplos de ações para educação das lideranças e R&S:**

Nossos líderes são constantemente capacitados quanto a DE&I, mas especialmente no início do Programa, receberam letramento sobre os quatro grupos de afinidade e sobre viés inconsciente. Gestões que trabalham com uma abordagem mais aberta tendem a ser mais inclusivas e realmente desempenham um papel crucial na jornada de diversidade (Rocha, 2017). Capacitamos nossas lideranças para que genuinamente se comprometam em promover um ambiente que valorize as diferenças e busquem melhorias contínuas nas relações com empregados e stakeholders. Nesse sentido, realizamos rodas de conversa com os supervisores, em grupos de doze pessoas no máximo, para conhecer suas realidades, levantar dúvidas e trazer conceitos importantes para o dia a dia. Focamos nos supervisores porque são eles que estão na linha de frente e convivem com diferentes públicos diariamente; logo, precisam estar abertos à DE&I. As rodas de conversa têm como base o respeito e são sustentadas pelo tripé transparência, pensamento no futuro e simplicidade. Nesses encontros, trazemos exemplos do cotidiano e pontos de aflição, sem apresentação de slides. “Tenho 22 anos de empresa e esse foi o melhor treinamento que participei. Fiquei à vontade para falar de mim e das dúvidas que tenho com minha equipe sem medo de ser julgado ou de falar algo errado.” (Supervisor participante). Em 2023, tivemos 26 turmas de supervisores em rodas de conversa.

Além disso, destacamos o desenvolvimento de uma cartilha com orientações para condução de entrevistas mais diversas e inclusivas e de um material com perguntas e respostas sobre DE&I para consulta das lideranças e executivos em caso

de dúvidas sobre o assunto. Passamos a conduzir reuniões periódicas com a equipe que realiza entrevistas de desligamento em casos de pedido de demissão, para entendermos se houve relação com questões de DE&I e como podemos atuar. Buscamos, ainda, maior aproximação da área de relações trabalhistas, que realiza investigações provenientes de denúncias de assédio e comportamentos inadequados. Ainda estamos em fase de análise desses dados, mas já realizamos ações direcionadas com alguns gestores em raça e etnia e equidade de gênero. Por fim, vale citar que DE&I se tornou pauta das reuniões mensais de segurança, que antes do Programa abordavam apenas segurança do trabalho, saúde, meio ambiente. As próprias áreas começaram a desenvolver ações e práticas de acordo com a realidade e a necessidade de cada uma.

- **Exemplos de compromissos formais em DE&I:**

Corporativamente, assinamos importantes compromissos com entidades locais e globais, que favorecem avanços importantes em nossos objetivos. Destacam-se aqui a ONU Mulheres, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, a Rede Empresarial de Inclusão Social e a Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero, as quais nos auxiliam com possibilidades de benchmarking e tendências de mercado. Aderimos também à TransEmpregos, o maior e mais antigo projeto de empregabilidade de pessoas trans no país,

- **Exemplos de ações práticas em DE&I:**

Ainda corporativamente, e especificamente em relação à equidade de gênero, em 2020 recebemos a meta global de termos, pelo menos, 25% de mulheres em posições de liderança até 2030, desafio alinhado aos princípios da ONU Mulheres. Em busca de cumpri-lo, e em consonância com o previsto para o pilar equidade de

gênero, implantamos em 2021 um Programa de Mentoria prioritário para mulheres, focado não apenas em habilidades de liderança, mas também em despertar o empoderamento feminino e a confiança em seu potencial para avançar na carreira. Nos anos seguintes, ainda mantendo o foco nas mulheres, ele foi estendido aos empregados considerados alto potencial que desejassem crescer também na carreira técnica, ampliando as possibilidades de desenvolvimento para outros públicos diversos. Também implementamos o Programa ASA (Analytics Skills Accelerator), uma ação afirmativa para mulheres cisgênero e transgênero com o objetivo de acelerar a formação de mulheres da área de exatas com habilidades analíticas. Foram ofertadas 30 vagas para mulheres do Espírito Santo de fora da empresa, além de estagiárias da organização, que tivessem disponibilidade de realizar o curso de forma presencial em aulas diárias de 4 horas, totalizando 30h de curso. Recebemos 362 inscrições, sendo 6 mulheres transexuais; 30 candidatas foram classificadas para o curso, sendo 29 cisgênero e 1 transgênero, e as 5 participantes que obtiveram melhor desempenho no curso foram contempladas com bolsa de estudos no MBA em Ciência de Dados da USP (Universidade de São Paulo). Ainda em equidade de gênero, outro programa importante é a formação de mulheres provenientes dos cursos técnicos do programa de aprendizagem. Elas passam por um curso de qualificação em parceria com o Sistema S e, em seguida, pelo processo seletivo, podendo ser contratadas para vagas iniciais na empresa. Em 2024, admitimos 20 jovens nesse formato, ampliando o aproveitamento de mulheres do programa de aprendizagem de 2% para 6%.

Após escuta ativa por meio de grupos focais dos pilares, criamos em 2022 o Programa PertenSER, que fornece workshop e mentoria coletiva para os quatro grupos de afinidade. O PertenSER é uma jornada de acolhimento pessoal e desenvolvimento profissional que tem a proposta de trabalhar comportamentos para

promover mudança cultural e desenvolvimento de carreira. As ações são realizadas em espaços de fala afetivos, onde a conexão e a identificação proporcionam um ambiente psicologicamente seguro. Aberto a todos os empregados e de participação voluntária mediante inscrição, o PertenSER proporciona a aproximação entre colegas de diferentes unidades e áreas, com realidades diversas e similares, trocas de experiência e valorização do protagonismo, proporcionando escuta, empatia e crescimento. Em torno de 270 pessoas já participaram do programa, que em 2024 entrou em sua terceira edição e trouxe resultados como multiplicadores de DE&I nas áreas de atuação dos participantes, melhoria do clima organizacional, reconhecimento da liderança e da equipe.

Em 2024, aproveitamos o Dia Internacional do Combate à LGBTfobia (17 de maio) para lançar nosso glossário contra a LGBTfobia, material que traz diversas orientações sobre como tratar com respeito e cuidado este público, como por exemplo, expressões que precisamos retirar do nosso vocabulário e o porquê. Essa ação se soma à nossa cartilha com explicações e conceitos sobre DE&I, lançada em junho, com vistas a ampliar o tema e levar ainda mais informação de qualidade aos nossos empregados, objetivando principalmente, avançar com o tema até as pessoas de relação dos nossos times, como amigos e familiares, visto que o material pode ser facilmente compartilhado. Por fim, mas não menos importante, realizamos Treinamento de Comunicação Inclusiva, Exposição Itinerante de LGBTQI+ e ações de DE&I com foco no negócio, todas alinhadas aos objetivos dos pilares e do Programa e validadas pelo Comitê de DE&I. em relação ao pilar de pessoas com deficiência, realizamos levantamento das necessidades dos indivíduos, sendo eles enquadrados na cota de deficiência ou não, para conhecer e endereçar suas necessidades de acessibilidade, além de escuta ativa por meio de grupos focais com pessoas com lugar

de fala. Dessa forma, reformamos espaços de circulação comuns na área administrativa para que pessoas com mobilidade reduzida ou cadeirantes possam circular de forma segura e adequada; trocamos as portas das salas da área de treinamento para que o vidro que ficava apenas na parte superior ocupasse a lateral de toda porta a fim de atender a pessoas de todas as estaturas, conforme sugestão de um empregado com nanismo; e desenvolvemos um carrinho para transportar a bandeja do restaurante, também por sugestão de uma empregada com deficiência física, entre outros exemplos. “Estou próxima da aposentadoria, mas muito feliz da minha sugestão ter sido considerada. Daqui a poucos anos eu vou sair, mas as próximas gerações vão se beneficiar desse carrinho e poderão transportar a refeição dentro do restaurante da empresa tranquilamente”, diz ela. Em relação a oportunidades de carreira, nos sete primeiros meses de 2024, alcançamos 5% de promoções desse público, sendo que, em todo ano de 2023, foram 8%. Vale citar que temos profissionais com deficiência em todas as categorias de cargos da organização, incluindo na função de diretoria.

Censo interno

O início dos trabalhos com o Programa revelou que precisávamos conhecer melhor nosso público interno. Assim, em 2020, realizamos um censo de recadastramento racial, de gênero, deficiência e LGBTI+, o qual nos mostrou que precisávamos investir em mais conceitos sobre raça e etnia a fim de ampliar a consciência racial dos empregados, além de criar espaços mais seguros psicologicamente para que pessoas LGBTQIA+ pudessem se expressar e assumir sua identidade. Além disso, percebemos que precisávamos investir no encarecimento de pessoas negras, além de pessoas com deficiência em mais posições de liderança, o que guiou várias de nossas ações até aqui. No final do

primeiro semestre deste ano, realizamos novo censo, e estamos em fase de finalização da atualização cadastral. Pelos resultados parciais, já conseguimos perceber avanços em representatividade negra, feminina e de pessoas com deficiência em posições de liderança da organização.

INVESTIMENTOS

Em 2019, quando o Programa iniciou, foi destinada uma verba de R\$ 200.000,00 para as ações, sendo R\$ 50.000,00 para cada grupo de afinidade. A partir de 2021, passamos a investir mais de R\$ 500.000,00 por ano em DE&I, representando um aumento de cerca de 1000% no orçamento. Criamos um centro de custo e uma conta contábil específicos para mapear os investimentos, além de um orçamento dedicado. Este valor é destinando a brindes (em sua maioria, livros), congressos e fóruns, adesivos, cartilhas, dinâmicas e ações específicas, tais como: R\$ 8.000,00 para curso de LIBRAS; R\$ 157.000,00 em 2022 e R\$ 360.000,00 em 2023 no PertenSER; R\$ 189.000,00 em Treinamento dos Influenciadores de DE&I; R\$ 100.000,00 por ano em comunicação, exposição itinerante, gravação e edição de vídeos, etc; R\$ 100.000,00 em customizações de sistema para integrar as informações do censo e integração dos indicadores e metas institucionais através do Power BI; R\$ 120.000,00 na formação de mulheres do programa de aprendizagem. Em relação a RH, o Programa mobilizou duas profissionais dedicadas, as quais reportam para a diretoria de pessoas, dada a relevância e o valor do tema para a organização.

RESULTADOS

Impactamos mais de 20 mil pessoas, considerando empregados diretos e indiretos, na região de atuação do ES e estamos convencidos de que a diversidade é uma riqueza que fortalece nossos valores e nossa cultura de respeito e dignidade. Nossos resultados em relação a DE&I foram adquirindo maior robustez conforme o Programa foi se desenvolvendo, algo que é comprovado pelo aumento do orçamento, como citado acima, e por diversos indicadores. Por meio de ações sustentáveis, aumentamos em 6 p.p. o nosso efetivo de mulheres no quadro, atingindo o percentual de 14,7% em 2024. De forma expressiva, saímos de 6% de mulheres em posições de liderança em 2019 para a marca de 20,21% em 2023 (cargos gerenciais e acima), nos aproximando ainda mais da meta de 25% até 2030 (Anexos II e III). Cabe salientar que todas as contratações e promoções foram de profissionais qualificadas e competentes para ocuparem os respectivos cargos. Considerando nosso baixo turnover (9% em 2023) desenvolvemos estratégias tais como aumentar as ações afirmativas para contratação de mulheres na base para sustentar a meta de liderança, inclusão de mulheres em todos os processos seletivos, definição de vagas de nível superior e de lideranças afirmativas para mulheres e oferta de programas de desenvolvimento interno para aceleração de carreira, aliadas à nossa cultura de valorização do aproveitamento interno. Como uma consequência do aumento da representatividade feminina na empresa, aumentamos a quantidade de salas de amamentação: até recentemente tínhamos apenas uma (reformada e ampliada em 2023), localizada na área administrativa; em 2023, passamos a ter também duas na área operacional. Ainda, ampliamos o número de banheiros e vestiários femininos nas áreas operacionais.

O Programa também resultou na inclusão de DE&I na grade curricular do programa de pós-graduação (destinado aos especialistas e gestores da empresa) e

na academia de liderança desde o primeiro nível até o CEO. O assunto faz parte da agenda de todas as lideranças, assim como das áreas de atendimento ao público, a exemplo da área de vigilância patrimonial e medicina. Considerando apenas o primeiro semestre de 2024, mais de 2.100 pessoas empregadas foram treinadas nos quatro pilares de diversidade, equidade e inclusão. Além disso, como resultado da nossa adesão à TransEmpregos contratamos um profissional trans para a vaga de Analista de Diversidade, Equidade e Inclusão, o que se faz muito representativo na nossa proposta. Com isso, 5 empregados e 2 estagiários se autodeclararam transsexuais, demonstrando que o Programa vem criando um ambiente seguro de fato para que as pessoas se sintam confiantes em serem quem são dentro da nossa empresa. Como diz Toyofuku (apud Amato, 2022), pertencimento é o sentimento de aceitação que faz com que as pessoas percebam que são reconhecidas por suas perspectivas singulares e parte de uma comunidade, como vemos aqui. A partir do trabalho do grupo de afinidade pessoas com deficiência, tivemos avanços significativos nos últimos anos no que se refere à assertividade das nossas ações. Aderimos à Rede Empresarial de Inclusão Social (Reis), ampliamos a acessibilidade tecnológica e física para as pessoas com deficiência, implantamos iniciativas de mentoria e capacitação para o desenvolvimento pessoal e profissional dessas pessoas e incluímos ainda LIBRAS e legendas em vídeos, campanhas e eventos corporativos. As ações educativas resultaram em iniciativas que comprovam o entendimento e engajamento dos empregados com DE&I. Um exemplo é uma área operacional que decidiu abordar, a cada três meses, um dos assuntos trabalhados por cada grupo de afinidade. Os próprios empregados construíram um cubo grande e transparente, denominado cubo do compromisso, onde os empregados eram convidados a depositar, de forma sigilosa e pessoal, um compromisso que estavam

dispostos a assumir no pilar que estava sendo trabalhado. Observamos aí a união da teoria com a aplicabilidade no dia a dia, resultado do aprendizado que leva à mudança de comportamento. No ano seguinte, essa mesma área criou momentos para envolver a família. Já em 2024, eles construíram mais um cubo, dessa vez chamado de cubo da evolução, onde os empregados registram a evolução que tiveram em seu comportamento em relação ao ano anterior, e qual o próximo avanço que se comprometem a fazer tanto na esfera pessoal quanto profissional. Em uma das ações educativas, explicamos que hetero e homossexualidade não são escolhas sexuais, mas uma orientação. Ao final do treinamento, um empregado pediu a palavra e relatou: “eu tinha planejado que hoje, depois do trabalho, iria expulsar meu filho de casa porque ele me disse é gay. Na hora, achei isso uma pouca vergonha, uma safadeza. Mas depois dessa palestra, entendi que não é uma escolha do meu filho e vou reconsiderá-lo em casa”. Esse foi um dos mais marcantes relatos da trajetória do Programa até aqui, e uma das maiores provas da importância e da necessidade de iniciativas como essa para a sociedade. Um artigo da Qualitin (2023) diz que organizações que demonstram um compromisso sério com a diversidade e a inclusão tendem a ser vistas de forma mais positiva pelo público e pela comunidade. Como resultado do nosso esforço, recebemos em 2023 o selo de ‘uma das melhores empresas para pessoas LGBTQIA+ trabalharem’, iniciativa da Human Rights Campaign Foundation, criada em parceria pelo Instituto Mais Diversidade com o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. No mesmo ano, recebemos o prêmio interno de Inovação e Excelência Operacional pelo Programa PertenSER. Além do 3º lugar na categoria, recebemos um prêmio transversal, conectado ao programa de evolução cultural da empresa. O Programa de DE&I acarretou em uma governança muito mais robusta quanto ao tema, que considera conduta corporativa, práticas anticorrupção,

canais de denúncia sobre assédio e discriminação, auditorias, transparência de dados e outros. Diante de todas nossas ações e resultados, com orgulho, somos referência no assunto DE&I para toda nossa companhia, reforçando o compromisso de pavimentar um caminho de mais respeito dentro e fora da organização. E claro, em breve, contamos em ter Diversidade, Equidade e Inclusão, assim mesmo, com letra maiúscula, formalmente expressos entre nossos valores corporativos.

AVALIAÇÃO, APLICABILIDADE, SUSTENTABILIDADE E FUTURO

Para avaliar os resultados e atingimento dos objetivos do Programa, utilizamos referências quantitativas e qualitativas, tais como: avaliações de reação das ações, em especial dos Programas PertenSER e Mentoria; número de participantes em ações propostas e ações delas resultantes; depoimentos de empregados sobre o impacto educativo, pessoal e profissional do Programa; feedbacks e reações corporativas às nossas ações, tais como matérias em veículos internos, pedidos de visitas de benchmarking, etc. Os objetivos do Programa são uma busca contínua e de longa trajetória e estão sendo atingidos por meio das ações e iniciativas desenhadas para tal, com importantes evoluções em diversos pontos como descrevemos no decorrer do trabalho. Da mesma forma, os objetivos específicos dos pilares seguem sendo perseguidos pelos grupos de afinidade em parceria com as ações corporativas e com importantes conquistas, também já relatadas. Quanto à aplicabilidade, entendemos que nossas iniciativas servem de inspiração e podem ser adaptadas e replicadas por diversas organizações. Assim, temos nos dedicado a compartilhar essas práticas com a comunidade empresarial em diversos fóruns, visando ampliar o alcance do nosso esforço para gerar retorno a toda à sociedade. Importante destacar que somos referência dentro do grupo ao qual pertencemos no que se refere a DE&I,

uma vez que trabalhamos, desde o início do Programa, os quatro pilares de forma sustentável, enquanto o grupo trabalha, prioritariamente, a equidade de gênero. Aqui entramos na questão da sustentabilidade do nosso Programa: a definição de um orçamento específico e a criação de centro de custo e conta contábil para o mesmo demonstram sua robustez e o compromisso da organização com sua manutenção e evolução ao longo do tempo. Inclusive, nos preparamos para desdobrar as diretrizes e metas junto ao grupo, a fim de ampliar o alcance deste trabalho, que é reconhecido globalmente.

O Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão tem previsto para a segunda metade deste ano e para 2025 as seguintes ações: mentoria exclusiva para os CEO e executivos de pessoas a fim de ampliar o letramento dos líderes; finalização da análise do Censo 2024, a fim de se redesenhar as metas raciais e de pessoas com deficiência para maior amplitude na liderança; inclusão dos alunos do curso de LIBRAS na SIPATMA e outros eventos internos, para que tenham oportunidade de aplicar o conhecimento, ampliar a inclusão e o sentimento de pertencimento; conclusão da inclusão de cláusulas de DE&I nos contratos firmados com empresas parceiras; criação de uma turma de aprendizes exclusivas para pessoas com deficiência; revisão das políticas de DE&I e reforço da sua divulgação; desenvolvimento de novas estratégias para a inclusão de mais mulheres na Mentoria.

CONCLUSÃO

Construir um valor demanda tempo e empenho, mas acima de tudo, demanda uma crença genuína naquilo que se busca. O Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão é resultado de algo que nossa empresa aprendeu a acreditar, porque entendeu sua importância para a construção de uma sociedade de mais respeito e

cuidado uns com os outros e o seu papel nesse processo, que é educar, sensibilizar e abrir espaço para o diverso. Nossas ações internas impactam pessoas, famílias e comunidades, e extrapolam nossos muros para promover uma sociedade mais justa, inclusiva e equânime em sua diversidade. Mais do que atingir objetivos específicos, estamos construindo um valor organizacional, que é a culminância de uma mudança de cultura, proveniente de uma nova forma de pensamento, conduta e comportamento. Mudanças de cultura não acontecem da noite para o dia, e quando a singularidade das pessoas está diretamente envolvida, é preciso muita sensibilidade e acolhimento. Por isso, de forma cuidadosa, estamos transformando esses três conceitos em valores, refletindo a nossa verdade, para trazer uma contribuição afetiva e efetiva para toda a sociedade.

BIBLIOGRAFIA

AMATO, L. (Comp.). **Diversidade e Inclusão em suas dimensões**. Literare Books International. São Paulo: 2022.

CARTILHA pela diversidade da raça. KPMG e Faculdade Zumbi dos Palmares (2018). Disponível em <http://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/11/cartilha-diversidade-raca-2018.pdf>. Acesso em agosto de 2024.

CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. **Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero**. Perspectivas Contemporâneas, Paraná, v.11, n.03, set/dez 2016.

NISIYAMA, M. **Diversidade e Inclusão: entenda a diferença e como promover nas empresas**. FIA Business School, 2022. Disponível em <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em agosto de 2023.

ROCHA, L. **Como ser um líder inclusivo: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade. Seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva**. Scortecci. São Paulo: 2017.

DIVERSIDADE e inclusão nas empresas: porque isso é importante! SEBRAE (2023). Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-porque-isso-e-importante>. Acesso em agosto de 2023.

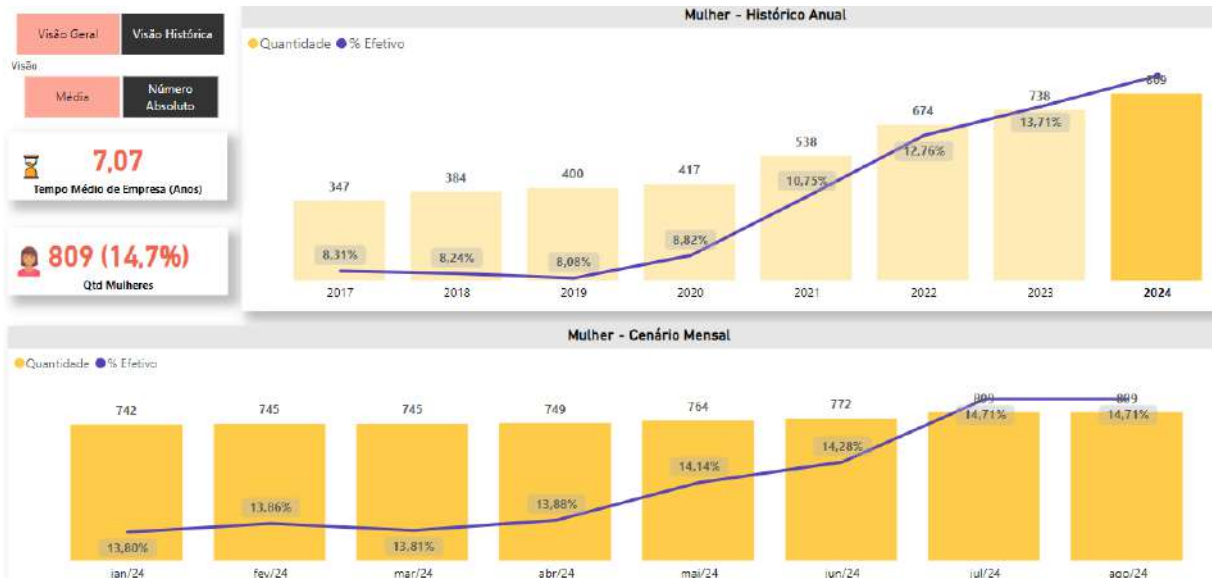
SILVA, J. T; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. **Pilares da Diversidade e inclusão em uma multinacional**. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 10, n.01, jul/nov 2019.

ANEXOS

Anexo I: 10 Princípios do Pacto Global da ONU

1. Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos;
2. Não violar os direitos humanos;
3. Apoiar a liberdade de associação e reconhecimento de negociações;
4. Eliminar trabalhos forçados e compulsórios;
5. Abolir o trabalho infantil;
6. Eliminar a discriminação;
7. Prevenir os desafios do meio ambiente;
8. Aumentar a responsabilidade ambiental;
9. Incentivar tecnologias sustentáveis ambientalmente;
10. Combater a corrupção.

Anexo II: Quadro comparativo - número de mulheres na empresa de 2017 até julho/2024



Anexo III: Quadro comparativo - número de mulheres em posições de liderança (cargos gerenciais acima) na empresa de 2017 até julho/2024

