

ESG SOCIAL - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES - COMO COMEÇAR

DOI: 10.37702/2175-957X.COBENGE.2023.4690

Flavio Ezequiel de Andrade - flavioezequiel@id.uff.br
Universidade Federal Fluminense

José Rodrigues de Farias Filho - joserodrigues@id.uff.br
Universidade Federal Fluminense

Resumo: *O ambiente corporativo é o local onde muitas pessoas aplicam seu capital humano em troca de remuneração, status social ou até mesmo um propósito de vida. Tais ambientes, um estrato desequilibrado da sociedade, podem ser muito acolhedores ou hostis, podem oferecer muitas oportunidades ou impor dificuldades, conforme raça, orientação sexual, presença de deficiência, religião, entre outros. Tais características podem ser decisivas até mesmo para a contratação pela organização, em detrimento de outros aspectos como competência, honestidade e boa formação. Porém, nas últimas décadas, iniciativas que buscam combater essas desigualdades vêm ganhando força, impulsionadas por orientações vindas de associações de pessoas que possuem marcadores identitários e por ações como a agenda ESG (Ambiental, Social, Governança). Como resultado, as organizações agora procuram se beneficiar do dividendo da diversidade, mas muitas não sabem por onde começar ou o fazem de maneira equivocada. Este artigo apresenta algumas formas de tornar o ambiente organizacional mais inclusivo, abordando pessoas negras, mulheres e LGBTQIA+.*

Palavras-chave: ESG. Diversidade. Pessoas negras. Mulheres. LGBTQIA+

ESG SOCIAL - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – COMO COMEÇAR?

1 INTRODUÇÃO

É no ambiente corporativo que muitos profissionais passam boa parte das suas vidas, convivendo com pessoas oriundas de diferentes origens. Cada qual traz consigo suas crenças, suas certezas, experiências pessoais, profissionais, sua cultura. Componentes que geram o capital humano existente em cada um (ANDRADE, FLAVIO; NETO, JULIO; RODRIGUES, 2023). A tais elementos soma-se a cultura organizacional, uma espécie de força invisível que regula como os processos de negócios e tratativas ocorrem em cada organização.

A composição da força de trabalho das organizações é um estrato desbalanceado da sociedade, pois não reflete fidedignamente a proporcionalidade das características fenotípicas, etárias, religiosas, de orientação sexual, gênero e outras dos indivíduos que compõem a nossa sociedade. E tal desequilíbrio tem seus efeitos práticos extrapolados para fora do ambiente organizacional, perpetuando a desigualdade na nossa sociedade.

Não obstante, há algumas décadas, vêm ganhando força iniciativas que buscam combater essas desigualdades, impulsionadas por pautas oriundas de coletivos de pessoas que possuem marcadores identitários e por ações como a agenda ESG (Environmental, Social, Governance). Desde que o ESG surgiu, em 2004, no relatório Who Cares Wins (WCW), iniciado pelo Kofi Annan, Secretário Geral da ONU, e pelo Pacto Global da ONU em colaboração com o governo suíço (THE GLOBAL COMPACT, 2004), o mercado global tem se transformado para capturar o bônus de estar alinhado com essa diretiva (JONSDOTTIR et al., 2021).

No âmbito do pilar Social do ESG, iniciativas que promovam a diversidade nos ambientes de trabalho, seja racial, gênero, orientação sexual, pessoas com deficiência, etarismo ou outras têm ganhado espaço na agenda da alta administração (ANDRADE, FLAVIO; NETO, JULIO; RODRIGUES, 2023). Porém, muitas organizações tropeçam na hora de implementar ações que realmente gerem transformações positivas em relação à diversidade nas empresas (ELY, ROBIN; THOMAS, 2020).

O estudo de caso apresenta a implementação de um time de Diversidade e Inclusão em uma diretoria de negócios de uma empresa brasileira de mídia, chamada aqui de empresa Mídia, desde o estímulo inicial para o endereçamento da questão, até o planejamento das ações para os dois anos seguintes.

2 METODOLOGIA

Estudo de caso

O presente artigo tem por objetivo apresentar possíveis abordagens e tratativas para a implantação de projetos que contribuam para uma maior diversidade nas organizações. Segundo YIN (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica, de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real. Sendo o caso do artigo em questão, que também, conforme (GRAY, 2009) busca atribuir relações causais das iniciativas apresentadas, e não somente busca descrever uma situação.

Survey

A pesquisa survey é um dos métodos mais utilizados para se aprofundar o entendimento acerca da percepção de funcionários em relação aos elementos que compõem as relações organizacionais. Diversos fatores influenciam na construção dessa percepção, como por exemplo, salário, equipamentos de trabalho, autonomia para a realização da atividade, chefia, e mais recentemente, na empresa Mídia, ações que enderecem a diversidade da força de trabalho.

3 ESTUDO DE CASO

Pesquisa survey

Há poucos anos a empresa Mídia vinha comunicando para o mercado e para a sociedade sobre o seu compromisso em promover a igualdade de oportunidades de trabalho e de crescimento profissional entre seu quadro de funcionários, e mesmo fomentar a entrada novos profissionais de perfil mais diversificado.

Com o objetivo de avaliar tais ações, sob a ótica dos funcionários, a empresa aplicou uma pesquisa survey que trazia basicamente duas perguntas sobre diversidade, sendo uma em relação a presença de práticas que buscavam aumentar a diversidade e outra sobre a empresa acreditar na diversidade como um diferencial de mercado. O resultado das avaliações de tais perguntas ficou aquém do esperado, levando a elaboração de um plano de ação com vias à melhoria desse resultado no ano seguinte.

Time de diversidade e inclusão

Tendo o diretor da área como sponsor da iniciativa, foi instituído um time de diversidade e inclusão, inicialmente com 3 pessoas. Nesse time havia um homem negro cis hétero, uma mulher branca cis hétero e um homem branco cis homossexual, sendo a liderança do grupo exercida pelo homem negro.

Nenhum dos 3 integrantes possuía experiência corporativa prévia com esse tipo de atividade, contando tão somente com suas experiências sociais em uma sociedade flagrantemente racista, homofóbica e machista. Por conta disso, nos meses seguintes houve uma acelerada busca por desenvolvimento sobre fatores que abordassem a diversidade nas organizações. Livros, artigos, benchmarking com outras empresas e suporte de outras áreas que já estavam mais avançadas no tema foram fundamentais para se perceber que o grupo precisaria ser ampliado o quanto antes.

Deu-se então uma consulta em cada gerência ligada à diretoria, para que 1 voluntário de cada gerência integrasse o núcleo do time de diversidade e inclusão, o que fez o grupo aumentar de três para nove pessoas, com três representante de cada marcador identitário, os quais eram pessoas negras, pessoas LGBTQIA+ e mulheres. Considerou-se então que havia uma boa formação para dar início ao planejamento das ações, com vias à melhoria da percepção coletiva sobre as tratativas da diretoria envolvendo a diversidade.

A realização de um Censo da Diversidade, que mostrou a fotografia da empresa/ área/ departamento antes do início do trabalho, foi fundamental para eliminar a subjetividade do discurso e servir de referência para se medir o progresso da representatividade quantitativa e também nos cargos de liderança.

Planejamento

O planejamento coletivo foi realizado e indicou a necessidade de se abrir a possibilidade para que outras pessoas interessadas nas causas, independente de possuírem marcadores identitários, também pudessem participar dessa transformação. Sendo assim, cada grupo ficou então com 11 pessoas, totalizando 33 participantes. A composição final se caracterizou por 1 grupo de 9 pessoas, que se dedicava à estratégia para aumentar a diversidade e se relacionava com os demais stakeholders, e por mais 3 grupos, cada um com 11 pessoas e liderados pelos 3 representantes do primeiro grupo, de acordo com o mercado identitário. Os componentes desses 3 grupos de aliados da diversidade eram responsáveis por reverberar as ações em suas áreas de origem, impor tração à operacionalização das ações, e por uma prévia curadoria de ideias e atividades a serem praticadas.

Como fruto do planejamento, decidiu-se primeiro realizar ações voltadas para a cultura inclusiva (educação e comunicação) e posteriormente para representatividade (recrutamento e carreira).

Cultura Inclusiva

O framework utilizado para direcionar o trabalho foi a alegoria da viagem do trem que parte vazio da estação inicial e vai se enchendo de gente e conhecimento durante o caminho até chegar ao seu destino final. Para tal, e trabalhando no eixo da educação e comunicação, várias abordagens foram utilizadas, entre as quais:

- **News letters** – News letters foram enviadas aos funcionários, com o objetivo de desenvolver uma agenda de sensibilização, conscientização e qualificação de repertório em diversidade e inclusão. O conteúdo das newsletters destacava a contribuição de pessoas com marcadores identitários em importantes momentos da história do Brasil e do mundo. O comunicado também destacava lugares e pessoas que tiveram grande protagonismo na luta por uma sociedade mais igualitária;
- **Audiovisual** – Peças de comunicação audiovisuais provocando a reflexão sobre racismo, machismo e homofobia foram produzidas e veiculadas na mídia tradicional, ampliando o espectro das ações e fomentando um sentimento de orgulho entre os participantes;
- **Palestras/ Rodas de Conversa** – Rodas de conversa foram conduzidas por convidados externos, especialistas em diversidade, esportistas, intelectuais, e artistas, conjuntamente com funcionários da empresa, engajados na luta por mais igualdade de oportunidade para pessoas com marcadores identitários. As rodas de conversa aconteciam em formato presencial e remoto.
- **Imersão na cultura** – Foram pensadas iniciativas que buscavam viabilizar experiências imersivas na cultura que caracteriza determinados marcadores identitários, como meio de valorização, entendimento, reflexão e aproximação de todas as pessoas a essas culturas.

Representatividade

Ações de cultura inclusiva são muito importantes, mas se não vierem acompanhadas de representatividade, podem fazer com que toda a iniciativa de diversidade e inclusão caia em descrédito. Portanto, após 1 ano de educação e comunicação sobre questões relacionadas à diversidade, iniciou-se a implantação de ações voltadas à recrutamento e carreira de pessoas com marcadores identitários. Tais ações, que têm por objetivo aumentar a representatividade de pessoas negras, mulheres e LGBTQIA+ na diretoria, estão representadas abaixo:

- **Onboarding** - Boas-vindas para novos funcionários, abordando o tema da diversidade, e apresentando as ações realizadas ou em curso na diretoria. Buscar o escopo institucional, mostrando que a área em questão é a casa de todos, livre de qualquer tipo de preconceito e intolerância. Quanto mais o negócio for estigmatizado como machista, homofóbica, racista, classista, etc., maior tem que ser a amplitude e a força da ação;
- **Meta de Contratação de Diversidade** - Contratação de pessoas com marcadores identitários como metas atreladas à remuneração variável dos executivos. O Censo da Diversidade baliza a evolução da representatividade. Pode-se pensar em aumentos graduais, ano após ano, até atingir a meta nos 2 ou 3 anos seguintes;
- **Evolução da Carreira de Diversidade** - Realizar ações intencionais para impulsionar o desenvolvimento da carreira executiva de pessoas com marcadores identitários (coordenação/ gerência/ diretoria). Pode-se criar uma espécie de "Universidade Corporativa", na qual voluntários e profissionais externos desenvolvem/ consolidam competências chave para a evolução da carreira do funcionário. Também pode ser através de aulas, programas de mentoria, job rotation, cursos externos, e outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O começo do trabalho, a estruturação dos grupos, a apresentação da proposta para toda a diretoria, e o engajamento dos demais funcionários, foram conduzidos com muita cautela, respeito e escuta ativa. Portanto, ocorreram sem sobressaltos. Foi importante criar um ambiente livre de censuras e restrições para que todos se sentissem realmente à vontade para contribuir com ideias.

A pluralidade do grupo, aliada ao respeito mútuo, promoveu ricos debates, com variados pontos de vista e fez com que os grupos se tornassem algo maior do que a soma dos seus componentes. Dar voz para quem quer falar é uma potente ferramenta de transformação. Muitas pessoas se sentem intimidadas em falar em público ou na presença de outras pessoas com as quais não têm intimidade. O convívio recorrente nos grupos de afinidade deixou essas pessoas mais à vontade e enriqueceu o planejamento e as ações.

A recorrência das ações e a participação de pessoas de todas as áreas, fez com que rapidamente a diretoria inteira fosse impactada por conteúdos ligados à diversidade. E essa transformação no ambiente organizacional fez com que as pessoas com marcadores identitários pudessem estar por inteiro no ambiente de trabalho.

Pessoas LGBTQIA+ que trabalhavam na empresa já há muitos anos finalmente se sentiram seguras para assumir suas sexualidades sem medo de represálias. O ambiente tornou-se afetuoso o suficiente para que novos funcionários LGBTQIA+ não tivessem

qualquer supressão de suas orientações sexuais, sendo contratados para a diretoria de maneira orgânica.

Em relação às pessoas negras, sentiram-se mais à vontade para demonstrar suas conexões com a ancestralidade africana, em suas roupas, penteados e religião. O processo de valorização e o resgate da potência negra foram também motivo de orgulho e aumento da autoestima para pessoas com esse marcador identitário. Houve também intencionalidade de ações para incluir pessoas negras nos processos seletivos para todos os níveis e a criação de ofertas de vagas específicas para elas.

Finalmente, em relação às mulheres, todas foram ouvidas numa iniciativa que contou com a ajuda de uma psicóloga externa, que de maneira anonimizada compartilhou com todos as dores que até então eram desconhecidas de muitos homens do ambiente de trabalho. Essas dores, que carregavam muito do aspecto pessoal, uma vez expostas geraram mudanças nas relações de convívio, melhorando o ambiente de trabalho. Houve também intencionalidade para que mulheres fossem promovidas à cargos de liderança, aumentando a diversidade no nível executivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, um país de maioria negra e feminina, existem pessoas de diversas orientações sexuais, como por exemplo as pessoas que são LGBTQIA+. Existem também pessoas com deficiência, e com mais 50 anos, e que são naturais das mais variadas regiões do Brasil, e pessoas consideradas de baixa renda. Todas essas características, por vezes presentes em 1 só pessoa, são reflexo da sociedade em que vivemos. E é nessa mesma sociedade que a maioria da força de trabalho está empregada. Logo, a nossa sociedade é diversa. E equipes diversas conseguem tomar melhores decisões, porque acolhem pontos de vistas diferentes.

Empresas que pretendem oferecer seus produtos ou serviços para essa sociedade brasileira, que é plural, precisam criar elementos de conexão com essa mesma pluralidade. E isso só acontece quando essa diversidade está realmente participando das decisões, tem voz ativa. Inúmeros foram os equívocos causados por instituições financeiras, empresas de mídia, varejistas, e outros, que demonstraram claramente a ausência de diversidade em seus quadros mais estratégicos.

Praticar a diversidade não deveria ser uma demanda corporativa, e sim uma questão humanitária. Promover um ambiente organizacional que reflita a composição da nossa sociedade, promover igualdade de oportunidades, incluir a diversidade gera inúmeros benefícios para as organizações, entre eles a promoção da inovação, a abertura da empresa para o conhecimento externo e melhoria de desempenho.

E a criação de times de Diversidade e Inclusão corporativos pode acelerar a transformação organizacional, ao se apropriar de boas práticas corporativas, respeitando as características intrínsecas ao negócio e utilizando as lentes da diversidade para desenvolver os profissionais das empresas que necessitam passar por essa transformação.

Apesar de o artigo ter abordado uma empresa de mídia, as iniciativas aqui propostas se aplicam a qualquer outra organização seja do setor industrial, seja do setor de serviços, bastando adaptar às ferramentas e ações à realidade de cada organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, FLAVIO; NETO, JULIO; RODRIGUES, J. Latent factors of human capital and business processes optimization as a means of value creation in Brazilian organizations. **The South African Journal of Industrial Engineering**, 2023.

ELY, ROBIN; THOMAS, D. Getting Serious About Diversity in Geoscience. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 8, p. 8, 14, 2020.

GRAY, D. E. **Doing Research in the Real World**. 2nd. ed. [s.l.] SAGE, 2009.

JONSDOTTIR, G. E. et al. Applying Responsible Ownership to Advance SDGs and the ESG Framework, Resulting in the Issuance of Green Bonds. 2021.

THE GLOBAL COMPACT. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. **Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World**, p. 1–59, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** . 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOCIAL ESG - DIVERSITY IN ORGANIZATIONS – HOW TO BEGIN?

Abstract: Corporate environment is the place that many people apply their human capital in exchange for remuneration, social status or even a purpose in life. Such environments, an unbalanced stratum of society, can be very welcoming or hostile, can offer many opportunities or impose difficulties, according to race, sexual orientation, presence of disability, religion, among others. Such characteristics can be decisive even for being hired by the organization, to the detriment of other aspects such as competence, honesty, and good education. However, in the last decades, initiatives that seek to combat these inequalities have been gaining strength, driven by guidelines coming from associations of people who have identity markers and by actions such as the ESG (Environmental, Social, Governance) agenda. As a result, organizations are now looking to benefit from the diversity dividend, but many don't know where to start or do it the wrong way. This article presents some ways to make the organizational environment more inclusive, addressing black people, women and LGBTQIA+.

Keywords: ESG. Diversity. Black people. Women. LGBTQIA+