

RECOMENDAÇÃO DE AÇÕES PARA ELIMINAR AS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NOS AMBIENTES DE TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tecnológico tem como principal objetivo apresentar um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para superar as barreiras no processo de implementação das políticas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I), no ambiente de trabalho. As recomendações foram construídas a partir de resultados de uma pesquisa qualitativa e de entrevistas com executivos de companhias, em conjunto, com a revisão de aspectos estudados na academia

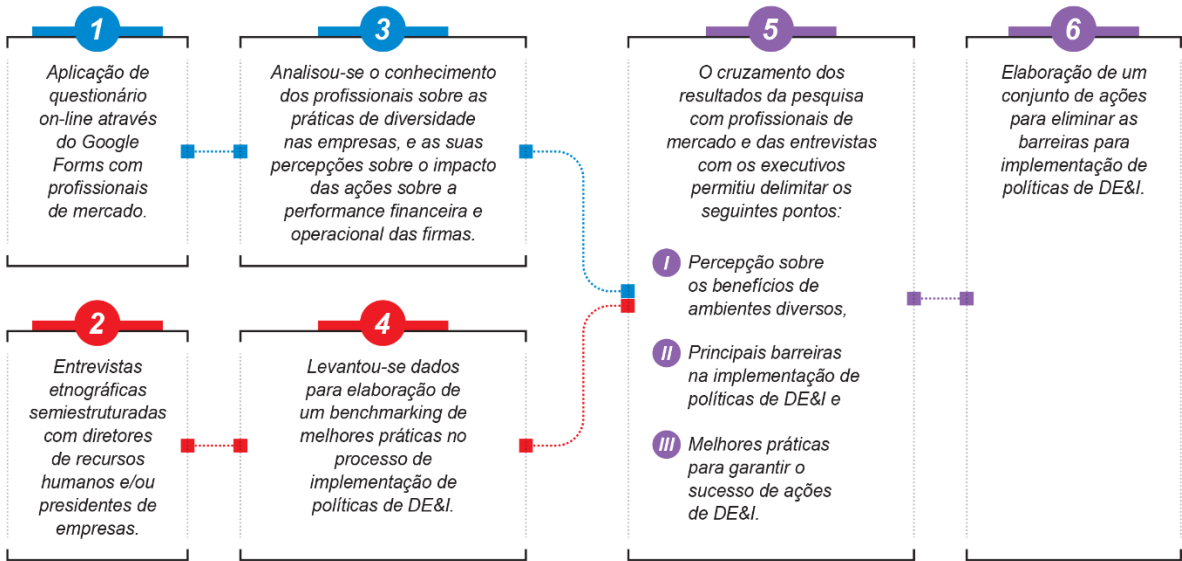
A motivação do estudo se baseia no fato de que as ações de DE&I têm se mostrado um fator essencial para promover o engajamento, a satisfação e a retenção dos funcionários, impactando diretamente na performance organizacional e no processo de inovação das empresas (KASIH & RUSLAINI, 2024). De forma, estas práticas auxiliam na construção de uma cultura empresarial onde as pessoas se sentem livres para expressar suas individualidades, tornando o ambiente de trabalho mais acolhedor.

As políticas de DE&I também auxiliam as empresas a atuar de forma mais eficaz em seus segmentos de mercado, pois permitem desenvolver competências para entender e respeitar as diferentes culturas (GOMEZ & BERNET, 2019). Adicionalmente, observa-se que o retorno das ações e a avaliação de mercado das empresas que possuem estas práticas em curso são superiores às daquelas que não as têm (BAPORIKAR, 2016).

Apesar da associação positiva entre políticas de DE&I e a performance das empresas, observa-se uma baixa difusão dessas atividades entre as companhias, em parte, por barreiras em sua implementação em outra, por desconhecimento dos seus efeitos sobre as operações (HOSSAIN ET AL., 2020)

Para atingir o objetivo da pesquisa, implementou-se uma metodologia em três etapas, conforme detalhado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Fluxograma de implementação dos aspectos metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, este artigo tecnológico apresenta recomendações consultivas para os gestores empresariais, que foram elaboradas a partir das evidências de melhores práticas de mercado. Este conjunto de ações auxiliará a organização na condução de um processo de implementação de políticas de DE&I que será capaz de superar as barreiras internas da empresa, promover o engajamento da força de trabalho e explorar todos os benefícios positivos dos aspectos de DE&I na performance operacional e financeira das firmas.

2. CONTEXTO INVESTIGADO: A DISCREPÂNCIA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A implementação de políticas de DE&I nas empresas é um tema que tem se tornado cada vez mais relevante nas discussões do mundo corporativo (GOBIANIDZE ET AL., 2022). No entanto, apesar das evidências de impactos positivos na performance financeira e operacional das companhias, observa-se hesitação na promoção da diversidade nas organizações (DALESSANDRO e LOVELL, 2023). Isso revela uma lacuna entre o posicionamento público das empresas sobre os aspectos de DE&I e as ações efetivas que são tomadas em uma visão estratégica empresarial integrada e sustentável (BURCHIELLARO, 2021).

Ao analisar a composição das posições de liderança das maiores empresas brasileiras, nota-se uma presença limitada de profissionais de grupos minorizados nos escalões superiores das organizações. De forma geral, a participação média de mulheres em cargos de liderança foi de 41,8%, no período de 2020 a 2023. No entanto, ao fazer um recorte para posições de Diretoria e C-level, esse percentual reduz-se para 33,3% (GPTW, 2023)

Em um recorte racial, verifica-se que apenas 8% das posições de liderança são ocupadas por profissionais que se declaram negros (INDIQUE UMA PRETA, 2024). Ao se avaliar a composição entre trabalhadores brancos e negros nas diversas posições, constata-se uma predominância de profissionais brancos em quase todos os níveis, mas essa predominância acentua-se a partir da posição de supervisão (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Os dados apresentados sugerem que, apesar de algumas iniciativas localizadas, percebe-se uma urgência na implementação de ações de DE&I para romper as resistências estruturais à mudança, o que tem limitado a promoção da diversidade. Adicionalmente, a falta de programas de desenvolvimento e de mentorias direcionados para grupos sub-representados é outro indicador de que as empresas não estão preparadas para promover a diversidade (COLEMAN ET AL., 2023). Essas iniciativas são primordiais para auxiliar esse grupo de trabalhadores a superar limitações existentes, permitindo que consigam estar preparados para oportunidades futuras em pé de igualdade com os demais profissionais (BRADLEY & MEAD, 2022). Outro indicativo de que as empresas não adotam uma abordagem sistemática e integrada sobre temas de DE&I é a observação da falta de dados demográficos sobre sua força de trabalho e a ausência de metas claras de diversidade (RUTKOWSKA, 2020). Logo, sem o acompanhamento da evolução, as políticas de DE&I não conseguem se traduzir em ações concretas e melhorias tangíveis na composição e na cultura organizacional.

Pelo exposto, a promoção das políticas de DE&I é essencial para que as companhias consigam promover ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos, fatores essenciais para navegar em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador, buscando diferenciar-se constantemente de seus concorrentes.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS OBTIDAS ATRAVÉS DE PESQUISAS COM PROFISSIONAIS DE MERCADO E ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS

3.1. RESULTADO DE PESQUISA COM OS PROFISSIONAIS DE MERCADO

Os dados coletados indicam que a grande maioria dos respondentes acredita (59,5%) que políticas para promoção da diversidade, equidade e inclusão são eficazes. Sendo que os principais desafios para execução são o compromisso da liderança (38,4%) e ações de comunicação (26,0%). Enquanto, 33,3% dos respondentes apontaram não haver resistência para implementação, 31% evidenciaram alguma resistência em suas empresas. A falta de compreensão (32,0%) e de comprometimento da liderança foram identificados como as principais barreiras para execução das ações de DE&I. Um percentual significativo dos entrevistados (38,1%) informou que a liderança de suas empresas demonstra publicamente o seu comprometimento com essas políticas.

Uma parcela relevante (61,9%) afirmou que suas empresas possuem métricas para medir o sucesso dessas ações. Observa-se que a execução de treinamento de forma regular sobre essa temática é ofertada por 40,5% das organizações, seguido por ações ocasionais por 45,2%. A grande maioria dos participantes afirmaram que a diversidade é um fator muito relevante para o processo de inovação das firmas. Sendo que 50,0% entendem que a falta de diversidade afeta negativamente o seu ambiente de trabalho, enquanto 69% se dizem confortáveis em trabalhar em ambientes diversos.

3.2. RESULTADO DAS ENTREVISTAS COM OS EXECUTIVOS DAS COMPANHIAS

Realizaram-se entrevistas presenciais e via plataformas digitais com os presidentes e/ou diretores de recursos humanos de empresas que têm suas políticas de DE&I como referência no mercado. Buscou-se avaliar a percepção dos dirigentes sobre a importância dessas medidas nas organizações, além de analisar quais são as principais medidas tomadas para diminuir potenciais barreiras de resistência na implementação.

A partir dos resultados das entrevistas se verifica que os principais desafios citados para implementação das políticas de DE&I são a presença de vieses inconscientes, as análises elaboradas a partir de uma perspectiva capacitista e a limitação de recursos financeiros para promoção dessa agenda. Observa-se que os executivos apontaram que as barreiras internas foram superadas a partir do estabelecimento de um processo estruturado para as atividades de DE&I, através do entendimento da importância dessas ações pelas diversas lideranças da companhia, e pela promoção dos grupos de afinidade. Em complemento, destacaram que a avaliação das iniciativas de DE&I deve ser feita mediante o acompanhamento do percentual de posições de liderança que são ocupadas por colaboradores de grupos minorizados, pelo monitoramento da taxa turnover dos profissionais desses nichos e pelo engajamento destes perfis em processos de seleção. Por fim, identificam que o sucesso dessas iniciativas em suas organizações ocorreu a partir da elaboração de um plano de longo prazo com a definição de metas e indicadores de acompanhamento, pela destinação de recursos financeiros e apoio institucional para as atividades de DE&I e pelo oferecimento de uma agenda de treinamentos contínua para promover a conscientização da importância dessas políticas e de seus benefícios para empresa.

Ao se associar os dados das entrevistas com os executivos e os resultados da pesquisa com os profissionais de mercado, evidencia-se de que a implementação das políticas de DE&I sofre resistências dentro das organizações, tendo que essas geram inúmeros benefícios para as firmas, tem-se um problema de gestão que precisa ser endereçado com o intuito de impactar

positivamente a performance financeira e operacional das empresas. As análises também demonstram os caminhos que utilizados pelas organizações, não apenas na superação das barreiras, mas na construção e implementação de ações de DE&I que impactem de forma profunda e perene as organizações.

4. INTERVENÇÕES PROPOSTAS PARA RESOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA: AÇÕES QUE AUXILIAM UMA IMPLEMENTAÇÃO BEM-SUCEDIDA DA POLÍTICA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE e INCLUSÃO

O cruzamento entre os dados apresentados anteriormente pode ser utilizado para identificar as principais barreiras à promoção de políticas de DE&I. As informações são apresentadas em ranqueamento decrescente, em que as primeiras posições indicam os fatores de maior impacto.

Figura 2: Identificação das barreiras na implementação de políticas de DE&I

COLOCAÇÃO	BARREIRA EVIDENCIADA
1º	A presença de vieses inconsistentes
2º	Análises baseadas em uma visão de capacitismo
3º	Limitação de recursos financeiros destinados às ações de DE&I
4º	Comunicação deficiente
5º	Falta de compromisso da liderança
6º	Resistência dos colaboradores
7º	Falta de compreensão sobre as políticas de DE&I

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Adicionalmente, elaborou-se um panorama dos principais fatores que precisam ser contemplados ao se estabelecer as ações de DE&I para atenuar os obstáculos indicados anteriormente. O resultado dessa análise é apresentado na Figura 3 abaixo.

Figura 3: Aspectos atenuantes para os obstáculos de implementação das políticas de DE&I

CÓDIGO	AÇÃO EVIDENCIADA
S1	Construir processos estruturados para a implementação, execução e acompanhamento das ações de DE&I
S2	Assegurar o pleno entendimento da relevância e dos benefícios das políticas de DE&I para organização
S3	Promoção de grupos de afinidades e realização de mentoria reversa
S4	Definição de metas, de curto e longo prazo, do preenchimento de posições de liderança por profissionais de grupos minorizados
S5	Destinação de recursos financeiros e apoio institucional
S6	Realização de uma agenda de treinamentos regular

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Por fim, sugerem-se as ações que devem ser empregadas para os problemas apontados, de forma a evidenciar todo o conjunto de soluções para as barreiras levantadas.

Figura 4: Conjunto de ações para eliminar as barreiras

<i>BARREIRA EVIDENCIADA</i>	<i>SOLUÇÃO PROPOSTA</i>					
<i>A presença de vieses inconsistentes</i>	S1	S2				S6
<i>Análises baseadas em uma visão de capacitismo</i>	S1	S2				S6
<i>Limitação de recursos financeiros destinados às ações de DE&I</i>	S1	S2		S4	S5	
<i>Comunicação deficiente</i>	S1	S2	S3			S6
<i>Falta de compromisso da liderança</i>	S1	S2	S3			S6
<i>Resistência dos colaboradores</i>	S1	S2	S3		S5	S6
<i>Falta de compreensão sobre as políticas de DE&I</i>	S1	S2			S5	S6

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

A análise detalhada das barreiras à implementação de DE&I revela que os desafios são tanto estruturais quanto culturais dentro das organizações. As barreiras mais impactantes, como vieses inconsistentes e visões capacitistas, refletem a necessidade urgente de uma mudança de mentalidade e de práticas internas. A limitação de recursos financeiros, a comunicação deficiente, a falta de compromisso da liderança, a resistência dos colaboradores e a falta de compreensão sobre as políticas de DE&I são indicativos de que as empresas precisam adotar uma abordagem mais completa e comprometida para promover um ambiente verdadeiramente inclusivo.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Desta forma, a partir das análises apresentadas, este artigo tecnológico contribui, por meio das soluções consultivas propostas, que foram elaboradas com base nas entrevistas com os executivos das companhias e na interpretação dos resultados da pesquisa com os profissionais de mercado. O conjunto de soluções passa pela elaboração de um programa estruturado para implementação, execução e acompanhamento das ações de DE&I, de promover a conscientização da importância das ações e de seus benefícios para a empresa, da promoção de grupos de afinidade, de ter objetivos claros de quanto da liderança deve ser formada por profissionais de grupos minorizados e da conscientização constante através de um programa de treinamento. Ao serem adotadas, estas ações permitem que as empresas demonstrem para todos os seus stakeholders que estão comprometidas com as ações de DE&I e conseguem promover a diferença

REFERÊNCIAS

- BAPORIKAR, N. Corporate Governance and Value Creation: Indian Experience. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, v. 7, n. 2, p. 51-61, 2016.
- BRADLEY, E. G.; MEAD, N. E. Underrepresented faculty mentoring at a distance: program implementation and evaluation. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, v. 30, n. 1, p. 142-158, 2022.
- BURCHIELLARO, O. Queering control and inclusion in the contemporary organization: On 'LGBT-friendly control' and the reproduction of (queer) value. *Organization Studies*, v. 42, n. 5, p. 761-785, 2021.
- COLEMAN, T. M. et al. Peer mentoring to support career advancement among underrepresented minority faculty in the programs to increase diversity among individuals engaged in health-related research (PRIDE). *Journal of Clinical and Translational Science*, v. 7, n. 1, e107, 2023.
- DALESSANDRO, C.; LOVELL, A. Influence and Inequality: Worker Identities and Assessments of Influence over Workplace Decisions. *Social Sciences*, v. 12, n. 4, p. 205, 2023.
- GOBIANIDZE, M. et al. Advancing the diversity and inclusion agenda in healthcare organizations: The case of German university hospitals. *South Eastern European Journal of Public Health (SEEJPH)*, 2022.
- GOMEZ, L. E.; BERNET, P. Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, v. 111, n. 4, p. 383-392, 2019.
- GREAT PLACE TO WORK. Estudo das 150 melhores empresas para trabalhar GPTW Brasil 2023. 150 Melhores Empresas Para Trabalhar™ em 2023 [RANKING]. Disponível em: <https://www.gptw.com.br>. Acesso em: [data de acesso].
- HOSSAIN, M. et al. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. *Journal of Business Ethics*, v. 167, n. 4, p. 775-791, 2020.
- INDQ INSTITUTO. Lideranças em construção: por que a trajetória de profissionais negros é tão solitária?. Home - INDQ Instituto. 2024.
- ETHOS INSTITUTO. Perfil Social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: [data de acesso].
- KASIH, E.; RUSLAINI, R. The Impact of Diversity and Inclusion Initiatives on Organizational Performance. 2024. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4745689>. Acesso em: [data de acesso].
- RUTKOWSKA, I. Management of Human Capital Diversity in Socially Responsible Companies. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, v. 21, n. 4, p. 197-210, 2020.