

# A diversidade e seu potencial competitivo

Qualidade daquilo que é diverso, diferente, variado. O termo em português já remete para o que essa mistura traz de mais rico para a cultura de um país e, por que não, de uma empresa. Seja em função de gênero, idade, etnia ou definição sexual, a diversidade tem hoje um papel crucial nas empresas. Não só do ponto de vista reputacional ou legal, com o simples cumprimento de cotas. Muito mais do que isso, uma empresa que busca e investe em equipes diversas, impulsiona seu potencial de inovação, atrai e retém os melhores talentos, melhora os processos de tomada de decisão e aumenta o engajamento e a satisfação da equipe.

Em um mundo cada vez mais global e interconectado, a diversidade se coloca cada vez mais como um diferencial competitivo para as empresas. Segundo uma pesquisa realizada pela McKinsey<sup>1</sup> com 366 empresas, existe uma conexão estatisticamente significativa entre diversidade e desempenho financeiro – quanto mais diverso o quadro da empresa, maiores seus retornos financeiros.

Isso se dá porque a diversidade exerce papel fundamental no desempenho corporativo. É indubitável que um capital intelectual composto por pessoas com origens étnicas e culturalmente diferentes dispõem de perspectivas variadas, de acordo com o contexto vivido por cada um dos colaboradores, o que contribui para a solução de problemas nas empresas, além de um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

### **Longo caminho**

Embora o tema diversidade tenha sido trabalhado com maior ênfase pelas áreas de recursos humanos nos últimos tempos, as questões de gênero, raça, sexo, idade e classe social ainda são um desafio para o país, com muitas barreiras para a inclusão destes grupos tradicionalmente

excluídos do mercado qualificado de trabalho. Segundo um estudo da FGV<sup>2</sup>, a redução das diferenças entre gêneros poderia aumentar em R\$ 382 bilhões o produto interno bruto (PIB) do Brasil. Portanto, é evidente a oportunidade existente nos ambientes corporativos de adotarem iniciativas que correspondem à inserção da diversidade no processo de trabalho. Para isso, é essencial a elaboração de estratégias e a seleção de indicadores para medir o desempenho das iniciativas estabelecidas.

No caso da equidade de gênero, um dos temas mais avançados nas empresas brasileiras, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>3</sup> em 2016 mostra que mais de 60% dos cargos gerenciais ainda eram ocupados por homens, mesmo com as mulheres representando mais da metade da população brasileira.

Ainda segundo o levantamento realizado pela McKinsey, os programas de diversidade projetados para elevar a representação de mulheres e minorias nas organizações enfrentam desafios específicos, como a resistência e a inércia decorrentes de preconceitos inconscientes (e às vezes explícitos) que podem estar enraizados na cultura de uma organização. Dessa forma, é essencial que as empresas que buscam incorporar – ou ampliar – essa prática em seu modelo estratégico de gestão, entendam primeiro qual o atual panorama de sua equipe, definam uma proposta de valor e um modelo de governança robusto e, principalmente, trabalhem com metas objetivas para atingir as mudanças que buscam. Vale lembrar que as lideranças tem um papel crítico e fundamental para que a estratégia de diversidade e inclusão tome forma e seja absorvida por toda a equipe, evitando todas as possibilidades de vieses de valor.

**Em um mundo cada vez mais global e interconectado, a diversidade se coloca cada vez mais como um diferencial competitivo para as empresas**

<sup>1</sup> DiversityMatters, 2014

<sup>2</sup> Gestão de pessoas e recursos humanos: O desafio da diversidade. 2018. Disponível em: < [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/76672/73539](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/76672/73539)>

<sup>3</sup> Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016

## Uma empresa que busca e investe em equipes diversas, impulsiona seu potencial de inovação

### Reputação e valor

Além de ser uma das principais motivadoras da inovação, da produtividade e da atração e retenção de talentos, a diversidade também se torna cada vez mais importante para acionistas e investidores, estando presente nos principais índices de avaliação das companhias no mundo.

- **Dow Jones Sustainability Index (DJSI):** um dos principais indicadores globais de performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade, em seu questionário anual (que avalia as empresas presentes em sua carteira e também aquelas que buscam entrar em sua listagem) o DJSI possui questões relativas a diversidade e inclusão, como a publicação da política de diversidade da companhia, incluindo fatores de diversidade, gênero, raça, etnia, país de origem ou nacionalidade, número de mulheres em cargos de liderança, entre outros indicadores de diversidade associados a igualdade de gênero e equidade. As empresas qualificadas para o DJSI são convidadas a participar da Avaliação de Sustentabilidade Corporativa (CSA) e as demais também podem se comparar com seus pares do setor por meio do CSA.

- **Sustainability Reporting Standards (GRI):** os padrões GRI de reporte são uma referência mundial para as empresas que publicam anualmente seus resultados de performance financeira, ambiental e social. Entre seus principais indicadores sociais, estão itens como a diversidade (de gênero, idade e etnia) nos cargos de liderança e nas equipes, mecanismos que permitem a comparação salarial entre homens e mulheres, transparência em relação a casos de discriminação e medidas corretivas adotadas, além de treinamentos e disseminação da cultura empresarial, enfatizando seus valores, princípios e normas de comportamento, que são fundamentais para a preparação e adequação das atitudes dos funcionários frente aos valores corporativos.

- **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):** ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, o ISE

é baseado em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Seu questionário de avaliação incorpora questões como diversidade e igualdade de oportunidades em cargos de alta liderança, participação de mulheres e negros no Conselho de Administração, valorização e compromisso com a diversidade, considerando critérios de raça, cor e gênero, além de medidas adotadas pela companhia em respeito à diversidade, incluindo questões de orientação sexual, empregabilidade de pessoas com deficiência, considerando tanto o público interno, quanto externo à companhia.

Todos estes indicadores apresentam temas relacionados à diversidade, e podem direcionar as empresas a adotarem práticas de inclusão, além de ser uma ferramenta de acompanhamento destas práticas ao longo do tempo.

### Reconhecimento

Com base em uma pesquisa realizada pela Guia Exame de Diversidade<sup>4</sup> em empresas brasileiras, as organizações estão tomando consciência da importância da diversidade em seus negócios, apresentando diferentes estágios de avanço, no contexto nacional e também setorial.

Um dos indicativos deste engajamento são os prêmios de diversidade, que atuam na promoção do reconhecimento das práticas direcionadas ao respeito à diversidade. Dentre alguns prêmios, podemos citar o Prêmio ECO Brasil<sup>5</sup>, cujo objetivo é divulgar as empresas e projetos que atuam em prol da sustentabilidade. Segundo a Amcham<sup>6</sup>, criadora do prêmio, dentre 46 ganhadores no ano de 2018, seis trataram de temas associados a diversidade, considerando aspectos como a inclusão de pessoas com deficiência intelectual, entre outros tipos de deficiência, a criação de Comitês de Diversidade, entre outros projetos.

Isto demonstra que o tema está se tornando cada vez mais pautado nas discussões corporativas, podendo ser considerado como um mecanismo de inovação e de melhoria contínua, contribuindo tanto para o fortalecimento da imagem da empresa, quanto para o aprimoramento do relacionamento com as diferentes partes envolvidas no negócio.

**Alexandre Lopez Hernandez** - Diretor Keyassociados  
**Daniele Aronque** - Especialista em Comunicação  
**Diana Lacerda** - Gestora Ambiental

<sup>4</sup> Revista Exame: O poder da diversidade - Edição 1182. 3 de Abril de 2019. Ano 53 Nº6. Disponível em: [www.exame.com](http://www.exame.com)

<sup>5</sup> Prêmio ECO. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/sustentabilidade/inclusao-e-diversidade-foi-tendencia-entre-os-vencedores-do-premio-eco-2018-de-sustentabilidade-empresarial>

<sup>6</sup> <https://www.amcham.com.br/noticias/sustentabilidade/premioeco-6-empresas-que-transformaram-diversidade-e-inclusao-em-plataforma-sustentavel>