

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO FACULDADE
DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**EXPLORANDO PRÁTICAS DE DIVERSIDADE EQUIDADE E
INCLUSÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA CROMAI
TECNOLOGIAS AGRÍCOLAS**

GABRIELA DE JESUS QUERES

São Paulo – SP

2023

GABRIELA DE JESUS QUERES

**EXPLORANDO PRÁTICAS DE DIVERSIDADE EQUIDADE E
INCLUSÃO: ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA CROMAI
TECNOLOGIAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo (a) Professor (a) Adriana Buarque de Gusmão Freitas.

São Paulo – SP

2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a duas pessoas fundamentais que tornaram possível a conclusão desta monografia: minha querida mãe e a mim mesma.

A minha mãe, por seu encorajamento constante, seus conselhos sábios e seu amor incondicional foram a luz que guiou cada passo desta jornada acadêmica. Cada conquista é também a dela, e esta monografia é, de certa forma, um reflexo da força que ela sempre depositou em mim. A mim mesma, por cada desafio superado, cada noite de estudo, e por perseverar diante das adversidades. Cada obstáculo foi uma oportunidade de aprendizado, e cada sucesso é resultado do meu esforço e dedicação. Este trabalho é um testemunho do meu comprometimento com a busca do conhecimento e do crescimento pessoal.

Ambos, mãe e eu, enfrentamos juntos cada etapa desta jornada, com amor, paciência e compreensão mútua. Agradeço a nós dois por formarmos uma equipe tão forte e resiliente. À minha mãe, por ser minha base, meu porto seguro, minha inspiração, e a mim mesmo, por não desistir diante dos desafios, o meu profundo agradecimento.

Gabriela Queres.

RESUMO

A busca por equidade e inclusão no ambiente corporativo tornou-se uma prioridade global nos últimos anos, impulsionando empresas a reavaliarem suas práticas e políticas internas. Nesse contexto, esta monografia se concentra na empresa Cromai Tecnologias Agrícolas como um estudo de caso exemplar na promoção da diversidade, equidade e inclusão. O objetivo deste estudo é analisar como a Cromai tem implementado e incorporado estratégias de diversidade e inclusão em sua cultura organizacional, identificando os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

Palavras-Chave: Diversidade, Equidade, Inclusão, Estudo de Caso e Práticas de Diversidade

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
1.3. Metodologia.....	9
1.4. Estrutura do trabalho	9
2. DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO.....	10
2.1. Definição de DE&I	12
2.1.1. Minorias e suas realidades	17
2.1.2. Raça e Etnia.....	18
2.1.3. LGBTQIAPN+	22
2.1.4. Pessoas com Deficiência	24
2.2. Diversidade nas organizações.....	27
2.2.1. Gestão da diversidade	28
2.2.2. Ações afirmativas.....	31
3. CORTEVA AGRISCIENCE E SUAS ESTRATÉGIAS EM DE&I	34
3.1. Histórico da Corteva	35
3.2. Práticas de DE&I.....	37
4. STURTUP EM CRESCIMENTO	41
4.1. Introdução do caso	41
4.2. Enredo do caso	41
4.2.1. Histórico da empresa.....	41
4.2.2. Missão, Visão e Valores.	43
4.3. Contextualização do caso	44
4.4. Quem eu quero ser?	49
4.4.1. Resultados Obtidos	67
4.5. Desafios e tendências	74
5. CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS	81

Sumário de Ilustrações

Figura 1: Identidade de Gênero	45
Figura 2: Quantidade de pessoas em cada grupo étnico-racial	46
Figura 3: Quantidade de pessoas em cada orientação sexual	46
Figura 4: Quantidade de pessoas com deficiência	47
Figura 5: Quantidade de pessoas por orientação sexual em 2023	50
Figura 6: Quantidade pessoas por gênero em 2023.....	50
Figura 7: Quantidade de pessoas por identidade de gênero e raça/etnia.....	51
Figura 8: Quantidade pessoas com deficiência e por geração	51
Figura 9: Opinião dos colaboradores sobre Inclusão LGBTQIAPN+.....	52
Figura 10: Opinião dos colaboradores sobre inclusão PCD.....	52
Figura 11: Opinião dos colaboradores sobre inclusão por raça e etnias.....	53
Figura 12: Opinião dos colaboradores sobre inclusão por gênero.....	53
Figura 13: Porcentagem de pessoas em cada grupo no 1º Censo.....	55
Figura 14: Declaração de Diversidade, Equidade e Inclusão	55
Figura 15: Casa Estratégica	58
Figura 16: Fórum da Diversidade	62
Figura 17: Calendário de DE&I	63
Figura 18: Quantidade de pessoas por gênero no 2º Censo	68
Figura 19: Quantidade de pessoas por raça e etnia no 2º Censo	68
Figura 20: Quantidade de pessoas com deficiência e tipos	69
Figura 21: Opiniões sobre ambiente diverso no 2º Censo.....	69
Figura 22: Quantidade de pessoas que se sentem respeitadas	70
Figura 23: Quantidade de pessoas que se sentem seguras em falar sobre diversidade	70
Figura 24: Porcentagem de pessoas em cada grupo no 2º Censo.....	71

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema

Vivemos em um mundo repleto de singularidades, onde uma miríade de cores, culturas, identidades e experiências moldam as sociedades contemporâneas. A diversidade, essa teia intrincada de diferenças individuais e coletivas, é um dos pilares essenciais da nossa existência, e seu papel transcende qualquer definição superficial. Em um contexto cada vez mais globalizado e interconectado, a compreensão e a valorização da diversidade se tornam imperativas para a construção de sociedades mais justas e inclusivas.

Este estudo tem como objetivo analisar em profundidade como a Cromai Tecnologias Agrícolas tem implementado estratégias de diversidade e inclusão em sua cultura organizacional, identificando as políticas específicas adotadas e os resultados alcançados. Além disso, busca compreender os desafios enfrentados pela empresa durante esse processo e como ela superou obstáculos em sua jornada em direção a uma força de trabalho mais diversificada e equitativa.

Ao examinar o caso da Cromai, esta monografia procura identificar as melhores práticas que podem ser replicadas por outras empresas interessadas em promover a diversidade e a inclusão. A pesquisa enfatiza a importância de uma liderança comprometida, políticas inclusivas e uma cultura organizacional que valoriza a diversidade como ativos fundamentais para o sucesso empresarial.

No contexto de um ambiente de negócios em constante evolução e de uma sociedade cada vez mais diversificada. O exemplo da Cromai demonstra que a diversidade não apenas enriquece as organizações, mas também impulsiona a inovação, melhora a tomada de decisões e cria um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo para todos os colaboradores.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta monografia é analisar o comprometimento e as práticas da empresa Cromai na promoção da diversidade, equidade e inclusão em seu ambiente de trabalho, e seu impacto na cultura organizacional e satisfação dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar estratégias e ações de diversidade e inclusão implementadas pela Cromai, com foco em recortes como: gênero, raça e etnia, e LGBTQIAPN+.
- b) Avaliar a importância de uma liderança comprometida e de uma cultura organizacional inclusiva na realização dos objetivos de diversidade e equidade da Cromai.
- c) Como as práticas de diversidade podem ser incluídas nas organizações.

No Brasil, assim como em muitos outros países, grupos minoritários enfrentam uma série de desafios e desigualdades relacionadas a questões de gênero, raça e sexualidade. Essas desigualdades são influenciadas por fatores históricos, culturais, sociais e econômicos.

Quando falamos de desigualdades de gênero, por exemplo, verificamos uma diferença em várias áreas, como salários mais baixos em comparação com os homens, sub-representação em cargos de liderança e falta de igualdade de oportunidades em muitos setores. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), as mulheres no Brasil ganham, aproximadamente 77% do salário dos homens.

Na questão de raça e etnia podemos falar sobre o que a população negra enfrenta em comparação com a população branca, são discrepâncias de renda, acesso limitado à educação de qualidade e disparidades de saúde. Ainda com dados do IBGE, o instituto identificou que a média salarial dos brancos é 73% maior que a dos negros, além do analfabetismo ser maior entre as

peessoas pretas ou pardas, com uma média nacional de 7,4%, enquanto pessoas brancas a taxa é de 3,4%.

Tais fatores deram origem ao problema de pesquisa, como as empresas podem influenciar em uma sociedade mais justa para pessoas desses grupos sub-representados?

1.3. Metodologia

O presente trabalho é um estudo de caso que investiga questões complexas, como a promoção da diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho de uma empresa. Este método oferece uma oportunidade valiosa para uma análise aprofundada e uma compreensão maior das práticas, desafios e impacto das iniciativas de diversidade e inclusão dentro de um ambiente organizacional.

A Cromai foi escolhida como objeto desse estudo por se tratar de uma startup com práticas de diversidade em iniciação, adotando uma variedade de abordagens, incluindo políticas de recrutamento, treinamento e programas de inclusão, tornando-se uma boa representação de como as organizações podem começar a implementar essas práticas.

1.4. Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho é organizada de maneira lógica e sequencial, facilitando a compreensão do leitor. A pesquisa inicia-se com uma revisão teórica abrangente sobre Diversidade, Equidade e Inclusão, explorando dimensões como minorias, raça, etnia, LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência.

A terceira seção dedica-se a analisar a empresa Corteva Agriscience, descrevendo seu histórico e expondo as estratégias implementadas para promover DE&I em seu ambiente organizacional.

Em seguida, apresenta-se um estudo de caso de uma startup em crescimento, fornecendo insights sobre suas práticas e resultados, contextualizados no cenário mais amplo da Diversidade e Inclusão.

Esta estrutura foi cuidadosamente delineada para garantir uma apresentação clara e coerente do tema, proporcionando uma leitura envolvente e esclarecedora.

2. DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

A história da diversidade, equidade e inclusão é uma narrativa complexa que evoluiu ao longo do tempo em resposta a mudanças sociais, culturais, políticas e econômicas. Existiram alguns marcos históricos que fizeram esses termos nascerem e se mostrarem tão importantes na nossa sociedade.

O movimento pelos Direitos Civis nos Estados Unidos em 1950 e 1960 foi um marco importante na luta contra a segregação racial e pela igualdade de direitos para todos os cidadãos. Líderes como Martin Luther King Jr. defenderam a igualdade racial e a diversidade como valores fundamentais.

A Segunda Onda do Feminismo que aconteceu por volta de 1960 e 1970, destacou questões de igualdade de gênero, levando a avanços legais em direitos das mulheres e igualdade de oportunidades no local de trabalho.

Kabengele Munanga, especialista em antropologia da população afro-brasileira, em uma entrevista para o jornal da Universidade de São Paulo (USP) explicou que às migrações antigas, o

tráfico negreiro e à colonização, que trouxeram pessoas de diferentes origens étnicas e culturais para um mesmo território. (2019)

Essas migrações antigas e modernas, combinadas com os efeitos da globalização, geraram problemas relacionados à convivência pacífica entre pessoas de origens diversas. Alguns dos problemas mencionados incluem racismo, xenofobia e intolerância, especialmente de natureza religiosa, e as consequências desses problemas levam a desigualdades e à negação dos direitos humanos.

Em finalização de sua entrevista, Kabengele Munanga diz:

“É através dessas intermináveis polêmicas que pretendo me colocar para mostrar que a defesa da diversidade e da diferença é uma questão vital no processo de construção de uma cidadania duradoura e verdadeira.” (2009 p. 1)

Ademais, que o autor destaca a importância e urgência de implementar políticas em todo o mundo que promovam o respeito e o reconhecimento da diversidade, com foco na formação de uma nova cidadania por meio de uma pedagogia multicultural. Isso implica em educar as pessoas para entender e valorizar as diferenças culturais, étnicas e individuais, ao mesmo tempo em que promove a igualdade de direitos e oportunidades para todos os cidadãos, independentemente de sua origem.

A globalização também trouxe maior interconexão e diversidade cultural. As empresas começaram a reconhecer a necessidade de gerenciar a diversidade para competir em mercados globais. A partir dos anos 2000 as empresas começaram a adotar políticas de diversidade e inclusão para atrair talentos, melhorar a criatividade e atender às expectativas dos clientes.

O desenvolvimento de metodologias de medição e avaliação nas organizações passaram a medir e avaliar seu progresso em diversidade e inclusão por meio de métricas e indicadores específicos, sendo uma área de grande atenção dentro das empresas.

A diversidade, com sua riqueza de culturas e experiências, é a base sobre a qual construímos nossa compreensão do mundo. A equidade, por sua vez, é a lente através da qual examinamos a distribuição justa de recursos e oportunidades em uma sociedade. E a inclusão, o coração do nosso diálogo, nos instiga a acolher, valorizar e dar voz a todas as pessoas, independentemente de suas diferenças.

À medida que nos aprofundamos nesse novo território, podemos nos perguntar, mas o que de fato é a diversidade, equidade e inclusão? Ao decorrer desta monografia vamos compreender de forma mais profunda o significado desses termos.

2.1. Definição de DE&I

A diversidade é um conceito multifacetado que abarca uma variedade de dimensões intrincadas. Ela engloba em sua amplitude, um mosaico de origens culturais que enriquece nossa compreensão do mundo. Além disso, abraça a diversidade de gênero, reconhecendo que ela é uma paisagem vasta e diversa, que transcende a tradicional dicotomia masculino/feminino.

No espectro da diversidade, também encontramos a diversidade de orientações sexuais, onde uma miríade de experiências e orientações coexistem. A diversidade não se restringe apenas a esses aspectos, mas se expande para incorporar as diferenças físicas também, reconhecendo a variedade de necessidades e capacidades das pessoas com diferentes corpos. Por fim, não podemos esquecer da diversidade geracional, que contempla as diferentes experiências e perspectivas das distintas gerações ao longo do tempo.

Maria Tereza Leme Fleury, Mestre e Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP), contextualiza no artigo "GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras" diversidade como:

"A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros." (2000 p.20)

Já Kabengele Munanga, no artigo "O mundo e a diversidade: questões em debate" (2022) explica que o principal da diversidade é corrigir desvantagens sistêmicas e permitir que os interesses de grupos minoritários sejam efetivamente representados.

Dessa forma, podemos ter um aparato de reflexão sobre o que seria diversidade de fato, podemos então defini-la por sendo a presença de uma variedade de características e identidades entre indivíduos ou grupos em uma sociedade, organização ou comunidade. Essas características podem incluir raça, etnia, gênero, orientação sexual, idade, deficiência, religião, origem nacional, orientação política e muito mais. O conceito também está atrelado a uma busca por integrar grupos diferentes em um mesmo ambiente, tendo em mente essa pluralidade.

Marcela de Oliveira, auditora do TCU, Coordenadora do Comitê Técnico de Equidade, Diversidade e Inclusão do TCU escreveu em seu artigo: "Estratégias de Diversidade, Inclusão e Equidade de Gênero e Raça em Órgãos da Administração Pública Federal: Avanços e Desafios" (2022) que a diversidade em uma organização se refere à representação dos diferentes grupos da sociedade, mas isso não garante automaticamente a inclusão ou a equidade.

Essa citação sugere que ter diversidade em uma organização significa ter representação de diferentes grupos da sociedade. No entanto, ela destaca que apenas ter uma variedade de pessoas

não garante automaticamente que todas se sintam incluídas, respeitadas, ou que tenham oportunidades iguais.

Portanto, a citação destaca a importância de ir além da simples presença de diversidade e trabalhar ativamente para promover uma cultura organizacional inclusiva e equitativa. O que demonstra que dentro de uma sociedade não existe diversidade sem inclusão e oportunidades equitativas.

Barros e Sousa no estudo “Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS” (2016) falam que a equidade pode ser uma prática que demonstra um ideal de justiça. A igualdade, que significaria a distribuição homogênea se diferencia do conceito de equidade que leva em consideração que as pessoas são diferentes e que têm necessidades diversas.

Em outras palavras, a equidade envolve dar às pessoas o que elas precisam para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, sempre tomando em consideração que ninguém parte do mesmo ponto, ou da mesma realidade, por isso esse termo diz respeito a fornecer formas de acesso para pessoas que vivenciam desigualdades consigam alcançar as mesmas oportunidades que pessoas em situação de privilégio social.

A última letra da sigla DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão), ou seja, a inclusão, é um movimento educacional, mas também social e político que vem defender o direito de todos os indivíduos participarem de uma forma consciente e responsável na sociedade de que fazem parte, e de serem aceitos e respeitados naquilo que os diferencia dos outros.

Romeu Sassaki, que era professor, escritor, e produziu conteúdos sobre o universo da pessoa com deficiência, participou de uma publicação para a Revista Nacional de Reabilitação e definiu a inclusão como:

“O paradigma da inclusão social consiste em tornar a sociedade toda um lugar viável para a convivência entre pessoas de todos os tipos e condições na realização de seus direitos, necessidades e potencialidades. Neste sentido, os adeptos e defensores da inclusão estão trabalhando para mudar a sociedade, a estrutura dos seus sistemas sociais comuns, as suas atitudes, os seus produtos e bens, as suas tecnologias”. (1997, p. 41)

Outra definição de inclusão que Sasaki traz é:

“Incluir é trocar, entender, respeitar, valorizar, lutar contra exclusão, transpor barreiras que a sociedade criou para as pessoas. É oferecer o desenvolvimento da autonomia, por meio da colaboração de pensamentos e formulação de juízo de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida” (1997, p. 41)

Dessa forma, podemos concluir que a inclusão está associada a diversos grupos em vulnerabilidade social, e o seu objetivo é que todos os indivíduos possam participar das diretrizes sociais, ela vai além da diversidade e envolve criar um ambiente onde todas as pessoas se sintam bem-vindas e seguras.

Após entendermos a importância dos princípios de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente empresarial, mergulhemos agora em um exemplo concreto de como uma empresa consegue colocar esses conceitos em prática.

Vamos imaginar que uma empresa de tecnologia criou um programa de acessibilidade e inclusão, e observamos que nesse programa, DE&I está ligada nas seguintes ações:

- **Diversidade:** A empresa reconhece a importância de ter uma equipe diversificada para impulsionar a inovação e busca ativamente recrutar talentos de diversas origens, incluindo diferentes gêneros, etnias, habilidades e experiências, tornando seu time mais diverso.
- **Equidade:** A empresa implementa processos de seleção adaptados para pessoas com deficiência, utilizando de tecnologia assistiva e capacitação de seus recrutadores. Dessa forma, ela consegue tornar o processo seletivo mais equitativo para pessoas com deficiência, permitindo que elas possam competir de forma mais justa com pessoas que não possuem alguma deficiência.
- **Inclusão:** Além de garantir diversidade e equidade, a empresa cria um ambiente inclusivo. Implementa práticas de trabalho flexíveis para acomodar diferentes necessidades, promove uma cultura que valoriza a colaboração e respeita as diversas perspectivas. Além disso, a empresa investe em programas de treinamento que sensibilizam os funcionários sobre a importância da inclusão e diversidade, promovendo a compreensão e o respeito mútuo.

Observe, que nesse exemplo a empresa consegue ser mais diversa, gerar um ambiente mais equitativo para pessoas de grupos minoritários, oferecendo a elas oportunidades mais equivalentes a realidade delas, e por fim, gera um ambiente inclusivo e seguro.

Após uma reflexão sobre os termos diversidade, equidade e inclusão, é intrínseco trazer a classificação da palavra “privilégio” dentro da nossa conjuntura social, já que em alguns momentos este termo irá surgir e talvez criar algum desconforto.

No observatório “POLÍTICA, TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E IDENTIDADES CULTURAIS” (2016) publicado pelo Itaú Cultural, Adilson José Moreira, professor e pesquisador da Universidade de Berkeley, nos Estados Unidos, disse a seguinte afirmação sobre privilégio:

“Privilégios sociais são direitos, sanções, imunidades, poderes e vantagens que um grupo majoritário atribui a uma pessoa simplesmente por fazer parte dele. Os privilégios de certas categorias de pessoas estão diretamente relacionados com a opressão de minorias porque a condição na qual tais pessoas vivem provoca a contínua privação de oportunidades sociais. “(2016 p.33)

Ser "privilegiado" significa que uma pessoa ou grupo desfruta de benefícios, tratamento preferencial e oportunidades que outros não têm, muitas vezes devido a características sobre as quais eles não têm controle, como raça, gênero, orientação sexual ou classe social. O privilégio não implica necessariamente que alguém tenha intenção de prejudicar outros, mas sim que eles têm uma vantagem injusta em comparação com grupos marginalizados.

Um exemplo disso, é que a taxa de analfabetismo entre pessoas pretas é de 11,2%; entre os pardos 11,1%; e 5% entre os brancos (IBGE 2019). Esses dados revelam disparidades significativas no acesso à educação, destacando desafios persistentes relacionados à equidade racial no Brasil. Essa discrepância não apenas reflete a persistência das desigualdades educacionais, mas também levanta questões profundas sobre como o acesso à educação é maior para um grupo e menor para outro, enquanto alguns grupos possuem facilidade e privilégios de acessarem uma educação de qualidade, outros são prejudicados por não terem esses mesmos acessos.

Para que possamos compreender a importância de DE&I, vamos adentrar no universo dos grupos minoritários e entender como as injustiças sociais que sofrem traz à tona a necessidade de trabalhar ações voltadas a diversidade, equidade e inclusão.

2.1.1. Minorias e suas realidades

No vasto mosaico cultural, étnico e social que compõe o Brasil, as minorias desempenham um papel fundamental na riqueza e na complexidade do país. Seja por motivos étnicos, culturais, religiosos, de gênero ou de orientação sexual, as minorias representam grupos que, muitas vezes, se encontram à margem das estatísticas demográficas.

As minorias no Brasil incluem povos indígenas, afrodescendentes, comunidades LGBTQIAPN+, alguns grupos religiosos, pessoas com deficiência e muitos outros. Cada uma dessas comunidades traz consigo uma história única, uma contribuição cultural valiosa e seus desafios.

Neste contexto, é importante explorar as questões que afetam as minorias no Brasil, assim, podemos traçar um panorama mais abrangente das dinâmicas sociais e culturais do país. Nessa monografia vamos explorar rapidamente alguns grupos minoritários, falando um pouco sobre quem são e como são marginalizados em nossa sociedade.

2.1.2. Raça e Etnia

Raça e etnia são conceitos relacionados, mas distintos, que são usados para categorizar e descrever grupos de pessoas com base em características compartilhadas, mas eles envolvem diferentes aspectos.

Para falarmos de raça precisamos primeiramente entender os conceitos de fenótipo e genótipo, pois estão intrinsicamente ligadas a complexidade das características biológicas e como a consciência sobre a variabilidade genética e a complexidade das características fenotípicas tem implicações éticas e sociais importantes.

O genótipo refere-se ao conjunto completo de genes contidos no DNA de um organismo, é a informação genética herdada dos pais e representa a totalidade dos alelos presentes em um indivíduo. Já o fenótipo é como as características genéticas se manifestam externamente. Isso inclui não apenas características físicas, como cor dos olhos ou tipo de cabelo, mas também características comportamentais e fisiológicas. Já o fenótipo pode variar ao longo do tempo devido a influências ambientais, como dieta, exposição a substâncias químicas ou outras condições externas.

Wilhelm Ludwig Johannsen, foi um botânico e geneticista dinamarquês, um dos primeiros a trazer os conceitos de genótipo e fenótipo, ele propôs que genótipo é o conjunto de genes que uma pessoa possui desde o nascimento, determinado pela combinação dos genes de seus pais. O fenótipo, por outro lado, é a aparência física e as características observáveis de um indivíduo. (1857–1927)

Levando em consideração esses conceitos de genótipo e fenótipo podemos entender que raça é uma categoria que classifica grupos de pessoas com base em características físicas, como a cor da pele, a textura do cabelo e outros traços ligados ao nosso fenótipo. Nildo Viana, sociólogo e filósofo brasileiro, trouxe em seu livro “Capitalismo e Questão Racial” a seguinte afirmação:

“Podemos definir raça como uma população que possui em comum um conjunto de características físicas (fenotípicas) hereditárias que se transformam através da relação com o meio ambiente e da miscigenação.” (2009 p. 12)

A fala de Nildo aborda a miscigenação como um aspecto crucial para a compreensão da questão racial (2009). Isso se deve ao fato de que o processo histórico brasileiro é profundamente influenciado pela miscigenação. Ao voltarmos aos princípios que deram origem ao nosso país, deparamo-nos com a realidade da escravidão de povos africanos e indígenas pelos portugueses, que anexaram suas colônias ao território brasileiro entre os séculos XVI e XIX.

Esse processo histórico de colonização e exploração resultou em uma diversidade racial e cultural, moldando a composição étnica do Brasil. A miscigenação, marcada pela interação entre diferentes grupos étnicos, resultou uma herança genética que se apresenta por variedade de tons de pele, características faciais e traços culturais presentes na população brasileira.

Após explorar o conceito de raça, é crucial direcionar nossa atenção para a interseção entre raça e etnia, reconhecendo a complexidade das experiências humanas. Enquanto a raça muitas vezes se refere a categorias construídas socialmente associadas a características físicas, a etnia abrange um espectro mais amplo de elementos culturais, históricos e linguísticos.

A discussão sobre etnia amplia o foco, destacando a importância das identidades culturais compartilhadas, tradições e línguas dentro de grupos específicos. No artigo “Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar” explica etnia como sendo uma identidade que está relacionada a um grupo que compartilha a mesma religião, língua, território e até mesmo aparência física. (SANTOS et al., 2010)

Podemos dizer também que a discussão sobre etnia se refere à formação de grupos humanos com base em laços culturais compartilhados, como apontado por Silva e Silva (2005, p. 124). Exemplos tangíveis desses grupos étnicos incluem Indígenas, Afro-Americanos, Hispânicos e muitos outros. Esses grupos compartilham não apenas características culturais distintas, mas também uma história, língua e tradições comuns que contribuem para a coesão e identidade do grupo.

Podemos concluir então, que raça é frequentemente associada a categorizações baseadas em características físicas percebidas, como cor da pele, formato dos olhos e cabelo, enquanto a etnia abrange uma gama mais ampla de elementos culturais, históricos, linguísticos e sociais que unem um grupo humano. Enquanto raça pode ser uma construção social que se concentra em diferenças fenotípicas, a etnia é uma expressão mais abrangente da identidade compartilhada, envolvendo tradições, línguas e costumes que contribuem para a coesão de um grupo específico.

Ambos os conceitos, embora relacionados, destacam diferentes dimensões da diversidade humana, sublinhando a necessidade de compreendermos as complexidades e nuances que moldam as experiências individuais e coletivas. Após a compreensão das diferenças entre raça e etnia

podemos partir para a compreensão de como esses fatores são utilizados para oprimir alguns grupos.

A colonização europeia, especialmente nos continentes americano e africano, trouxe consigo a exploração, escravidão e subjugação de diferentes grupos étnicos, criando tensões e desigualdades que persistem em nossa sociedade. A exploração marcada pela época trouxe o racismo como um ponto crucial para a sociedade contemporânea, os ideais de supremacia branca estabeleceram uma discriminação não apenas baseada em características físicas, mas também em questões culturais e religiosas.

Essa história de exploração e opressão se reflete claramente nas disparidades socioeconômicas atuais, a síntese de indicadores sociais realizada pelo IBGE em 2022 evidenciou que pretos e pardos representam mais de 70% dos pobres e extremamente pobres, mantendo diferenças significativas nas taxas de pobreza e extrema pobreza em comparação com a população branca. Essa disparidade se acentua quando focalizamos as mulheres pretas ou pardas, alcançando percentuais ainda mais elevados, com 11,6% categorizadas como pobres e 39,0% como extremamente pobres.

Além disso, a pesquisa apontou que a desnutrição se manifesta de forma mais severa no grupo etário de 0 a 4 anos, sendo que os meninos pretos e pardos apresentam níveis mais elevados em relação aos demais grupos. A desnutrição cresceu de maneira mais acentuada entre os meninos pardos, aumentando de 6,0% para 8,5% entre os anos de 2018 e 2021, respectivamente. Em contrapartida, o excesso de peso foi registrado em maior proporção entre os brancos, com um aumento significativo durante a pandemia para os grupos de 5 a 19 anos.

Estes dados destacam a persistência de desigualdades profundas e a necessidade urgente de abordagens equitativas para enfrentar as ramificações duradouras da colonização e do racismo estrutural. Portanto, a discussão sobre raça e etnia não é apenas uma reflexão sobre o passado, mas

uma análise crítica do presente, ao reconhecermos as complexidades desses conceitos e suas implicações, podemos almejar uma sociedade que celebre a diversidade e promova a inclusão, superando as barreiras historicamente impostas por sistemas discriminatórios.

Ao direcionarmos nossa atenção para a compreensão das complexidades em torno da raça e etnia, é imprescindível expandir nosso olhar para outras formas de discriminação. Inicia-se, assim, uma exploração sobre o preconceito vivenciado pelos grupos LGBTQIAPN+, um fenômeno intrincado que transcende a esfera racial e étnica.

2.1.3. LGBTQIAPN+

No cenário contemporâneo, a comunidade LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e outras identidades não cis heteronormativas) emerge como um elemento central nas discussões sobre diversidade, direitos humanos e inclusão social.

O início da narrativa LGBT ocorre em um contexto social hostil, onde muitas sociedades criminalizavam a homossexualidade. Alguns marcos sociais são de grande importância para traçar a história da comunidade, a Revolta de Stonewall em Nova York (1969), por exemplo, foi uma resposta a uma série de incursões policiais em bares frequentados por pessoas LGBT e é considerada o catalisador do movimento moderno pelos direitos LGBT.

O contexto da década de 1960 era de uma sociedade que criminalizava e discriminava a homossexualidade, a Revolta de Stonewall foi tão significativa por causa da resistência da comunidade LGBT, cansada da opressão sistemática, começou a se organizar e protestar contra a discriminação. O evento desencadeou uma série de manifestações, marcando o início do ativismo pelos direitos LGBT.

Muito se fala sobre o crescimento da sigla ao longo dos anos, o que se iniciou em 1980 como “GLS” (gays, lésbicas e simpatizantes) hoje se tornou mais de três letras a fim de ser mais inclusiva referente à sexualidade e identidade de gênero. A sigla LGBTQIAPN+ comporta muita luta e significado, podemos conceituar cada letra como:

- L - Lésbicas: Mulheres que têm atração romântica e/ou sexual por outras mulheres.
- G - Gays: Homens que têm atração romântica e/ou sexual por outros homens.
- B - Bissexuais: Pessoas que têm atração romântica e/ou sexual por homens e mulheres.
- T - Transgêneros: Pessoas cuja identidade de gênero é diferente do sexo designado no nascimento.
- Q – Queer: pessoas que transitam entre os gêneros.
- I - Intersexuais: Pessoas que nascem com características físicas, hormonais ou genitais que não se encaixam nas definições típicas de "feminino" ou "masculino".
- A - Assexuais: Pessoas que não possuem atração sexual por qualquer gênero.
- P - Pansexuais: Pessoas que têm atração romântica ou sexual por pessoas, independentemente do gênero.
- N - Não-binários: Pessoas cuja identidade de gênero não se encaixa nas categorias tradicionais de "masculino" ou "feminino".
- O "+" no final da sigla representa a inclusão de identidades adicionais que não são explicitamente mencionadas nas letras anteriores.

Quando entramos no universo do preconceito podemos fazer uma análise de alguns dados que evidenciam as discriminações que esse grupo passa, uma pesquisa conduzida pelo Center for Talent Innovation (2016) destacou uma preocupante realidade enfrentada por muitos membros da comunidade LGBTQIA+ no ambiente de trabalho.

- 61% dos funcionários gays e lésbicas optam por ocultar sua orientação sexual no local de trabalho;
- 33% das empresas no Brasil não consideram pessoas LGBTQIA+ para cargos de chefia;

- 41% das pessoas LGBTQIA+ afirmam ter sofrido discriminação em razão de sua orientação sexual ou identidade de gênero;
- 90% das travestis se prostituem por falta de oportunidades de emprego.

Esses dados sublinham a importância de medidas eficazes para promover a igualdade e a inclusão nos locais de trabalho, bem como a implementação de políticas que abordem diretamente as barreiras enfrentadas por membros da comunidade LGBTQIAPN+.

Além desse grupo temos outros que também vivem uma realidade de preconceito em nossa sociedade, como o caso de pessoas com deficiência (PCD) que iremos abordar ainda nos próximos parágrafos.

2.1.4. Pessoas com Deficiência

Na antiguidade Romana, crianças que nasciam com algum tipo de deformidade física tinham como destino morrer. Otto Marques da Silva em seu livro “A Epopéia Ignorada – A pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje”, SILVA (1987) fala sobre a história das pessoas com deficiência ao redor do mundo e no Brasil, em sua obra ele menciona que na antiguidade Romana, os anciãos tinham o dever de analisar cada criança que nascia para saber se tinham alguma deformidade, as que não tinham eram devolvidas a seus pais e mais tarde seriam levadas para ajudar nas guerras, e as que nasciam com alguma deformidade física eram retiradas de sua família e levadas a um abismo e lançadas de lá.

No Brasil, em alguns anos atrás, a realidade da pessoa com deficiência não se assemelhava ao que vivenciamos atualmente, as leis de proteção e inclusão que conhecemos no século XXI nesse país de grandes marcas históricas não se exime das relações de desumanização, preconceito e marginalização dessa massa brasileira. Segundo SILVA (1987) no Brasil colonial essa minoria

era considerada uma categoria de “miseráveis”, as pessoas mais sujas e pobres da sociedade, até mesmo os que detinham fortunas na época, eram menosprezados diante das pessoas.

Ao decorrer dos anos com o avanço da medicina e da ciência, o panorama social foi se modificando e começando a descobrir do que se tratava as “deformidades” que algumas crianças nasciam. SILVA (1987) salienta a evolução da ciência e das casas de ajuda aos pobres como um início do acolhimento social com as pessoas com deficiência.

Nesse mesmo segmento temos o avanço medicinal de tal forma que em 7 de abril de 1948 nasce a Organização Mundial da Saúde, uma agência especializada em saúde, e subordinada à Organização das Nações Unidas, e a importância desse “nascimento” é a promoção da saúde no âmbito internacional.

Em 2001 a Organização Mundial da Saúde faz a publicação da International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF), foi a primeira tentativa da OMS de organizar uma linguagem universal sobre deficiências, lesões e incapacidades, elaborando um novo significado do termo “deficiência”.

Fica sendo então definido, que a pessoa que possui qualquer impedimento de natureza física, intelectual ou sensorial, da qual possa ser prejudicada, ou dificultar sua participação na sociedade de forma igualitária com a totalidade é uma pessoa com deficiência. Segundo a International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) “Deficiências são problemas na função ou estrutura do corpo como um desvio significativo ou perda” (ICF, 2001), o que reflete igualmente no Estatuto da Pessoa com Deficiência no Brasil, Lei nº 13.146, Art. 2º, 2015 diz:

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Lei nº 13.146, Art. 2º, 2015)

A deficiência muitas vezes é vista como um conjunto sem diversificações, é um grupo definido de forma visual quem é ou não PCD, porém, é uma massa variada, do qual é dividida em aspectos particulares, tipos de deficiência, que são percebidas a olho ou não. De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde PNS-2019, cerca de 17,3 milhões de pessoas com dois anos ou mais de idade têm algum grau de dificuldade em enxergar, ouvir, caminhar ou possui alguma incapacidade intelectual, podendo ainda uma pessoa ter uma ou mais deficiências.

Com relação ao segmento estudantil, uma pesquisa realizada pela PNS de 2019 apresentou uma diferença significativa entre pessoas com e sem deficiência, o percentual da população de 18 anos ou mais com deficiência que ingressa ao ensino superior foi de 5,0%, enquanto para as pessoas sem deficiência, 17,0%, a própria PNS explica que o fator desse percentual pode ser devido as dificuldades de acesso ao ensino superior.

Ainda com os resultados da pesquisa da PNS de 2019, foram também divulgados o percentual de pessoas com deficiência com alguma ocupação, sendo 28,3% o percentual das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, levando em consideração um público de 14 anos de idade ou mais, comparado ao percentual para população sem deficiência observou-se que 66,3% dessas pessoas estavam na força de trabalho.

Percebe-se então, que ainda que haja projetos governamentais que visam tornar a sociedade mais igualitária, como por exemplo, a lei de cotas para Pessoas com Deficiência, (art. 93 da Lei nº 8.213/91) que estabelece que empresas com cem ou mais empregados devem preencher uma parte dos seus cargos com pessoas com deficiência, o processo de participação das pessoas com deficiência na sociedade civil ainda é lento, o tornando um caminho longo.

Depois de refletirmos sobre as complexas dinâmicas que permeiam as experiências de discriminação e marginalização, seja com base em raça e etnia, orientação sexual ou deficiência,

conseguimos entender a importância que o assunto diversidade tem, pois engloba a preocupação com a promoção da igualdade e o respeito à singularidade de cada indivíduo. O assunto diversidade não se limita apenas a reconhecer as diferenças, mas envolve a criação de ambientes inclusivos para pessoas que vivenciam uma realidade de opressão em nossa sociedade.

Tendo em vista que as organizações fazem parte da nossa sociedade, quase como um organismo vivo, torna-se imperativo que elas desempenhem um papel proativo na promoção da diversidade e inclusão. As empresas e instituições têm uma influência significativa no tecido social e econômico, portanto, sua responsabilidade em contribuir para uma cultura de respeito e igualdade é inegável.

Isso implica em adotar práticas que combatam vieses inconscientes, oferecer oportunidades de desenvolvimento igualitárias e estabelecer políticas internas que combatam qualquer forma de discriminação. Isso tudo é basicamente dizer que a empresa deve fazer uma boa gestão da diversidade.

2.2. Diversidade nas organizações

Em um mundo cada vez mais plural e complexo, a diversidade emerge como um pilar fundamental para o desenvolvimento de sociedades equitativas e progressistas. Ela desempenha um papel crucial na promoção da igualdade de oportunidades, garantindo que todas as pessoas, independentemente de sua origem étnica, gênero, orientação sexual, habilidade física ou idade, tenham o direito de participar plenamente na tessitura social.

Além disso, a diversidade atua como um catalisador da criatividade e da inovação. Scott E. Page, professor especializado em economia e ciência política, conhecido por seus trabalhos relacionados à diversidade cognitiva e tomada de decisões em grupos diversos, e autor de "The

Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy", argumenta que a diversidade é uma vantagem competitiva nas organizações do conhecimento.

As perspectivas diversas e as experiências variadas que ela incorpora fomentam soluções abrangentes e respostas criativas aos desafios contemporâneos. Em sociedades que buscam enfrentar problemas complexos, como discriminação, preconceito, desigualdade e exclusão, a diversidade não é apenas uma faceta da vida moderna; é uma força motriz que impulsiona a criação de comunidades mais inclusivas, equitativas e resilientes.

Mesmo com uma equipe diversa, uma organização pode não ser inclusiva se a tomada de decisões e as oportunidades ainda forem dominadas por um grupo específico. Além disso, a discriminação e a violência simbólica podem persistir, o que impede a realização do ideal de inclusão. Portanto, a diversidade é um primeiro passo, mas a inclusão e a equidade são objetivos mais abrangentes e importantes para criar ambientes justos e acolhedores nas organizações.

2.2.1. Gestão da diversidade

Diante das mudanças sociais e programas de conscientização, a diversidade, equidade e inclusão ganharam ainda mais destaque. Muitas empresas estabeleceram departamentos de diversidade e inclusão (D&I) ou funções de liderança dedicadas a essas questões. Esses departamentos muitas vezes incluem profissionais que trabalham para promover a diversidade e a inclusão em toda a organização, desenvolvendo políticas, programas de treinamento e iniciativas para criar ambientes de trabalho mais justos e inclusivos.

A evolução da formalização desses departamentos está relacionada ao aumento da conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão, bem como às demandas da força

de trabalho, dos clientes e das partes interessadas por práticas de negócios socialmente responsáveis.

Else Lemos, docente na Cásper, e Patricia Salvatori, doutora em Comunicação (ECA/USP) discorrem no artigo “Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação” (2019) que os indícios da incorporação de políticas de diversidade nas empresas remontam ao período de meados do século XX nos Estados Unidos, e estão marcados por dois eventos significativos. Em 1941, o então presidente Franklin D. Roosevelt, emitiu a Ordem Executiva 8.802 que proibia a discriminação racial nas Forças Armadas, efetivamente banindo a discriminação no emprego. Um marco adicional ocorreu em 1955, quando a costureira Rosa Parks se recusou a ceder seu lugar em um ônibus a um homem branco, impulsionando o movimento anti-segregação.

Durante a década de 1960, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington em 1963, que reuniu aproximadamente 150 mil pessoas. Nessa mesma década, surgiram demandas pelo direito ao trabalho, pelo fim da discriminação e pelo reconhecimento do direito ao voto das pessoas negras. Em 1965, o presidente Lyndon B. Johnson oficializou a inclusão das mulheres nas ações afirmativas por meio da Ordem Executiva 11.246 (2018). Processos semelhantes, estabelecendo requisitos para a contratação de pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e promovendo a não-discriminação religiosa, ocorreram em países como Canadá e Irlanda.

Na década de 1990 que as empresas multinacionais, particularmente as norte-americanas, introduziram o tema da diversidade nas organizações no Brasil devido a todos os acontecimentos recentes que ocorriam nos Estados Unidos.

No estudo "Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial" (2017) conduzido por Rodrigo Hübner Mendes, examinou-se o artigo sobre diversidade publicado em 1998 de Chatman et. Nesse artigo os autores do estudo basearam suas análises em três proposições formuladas com base na teoria de auto categorização.

Em primeiro lugar, eles argumentaram que indivíduos com diferenças demográficas notáveis, como gênero e etnia, tendem a dar mais importância a essas características do que aqueles que são semelhantes entre si. Isso ocorre porque características visíveis frequentemente estão associadas a valores, estilos de pensamento e experiências passadas. Em ambientes homogêneos, as pessoas geralmente se sentem mais à vontade, supondo que a semelhança simplificará suas interações com colegas. Em contrapartida, em ambientes heterogêneos, os indivíduos tendem a categorizar as pessoas e se aproximam daqueles que se identificam com características semelhantes. (MENDES, 2017)

Em segundo lugar, os membros de organizações com uma cultura predominantemente coletivista tendem a dar maior importância à categoria "afiliação ao grupo" do que aqueles em culturas individualistas. Isso ocorre devido à ênfase no compartilhamento de objetivos, interdependência e cooperação em culturas coletivistas. Para esses indivíduos, o mero fato de pertencer à organização é suficiente para ser considerado parte do grupo. Por outro lado, em culturas individualistas, os resultados individuais e características pessoais têm maior relevância na categorização social. (MENDES, 2017)

Terceiro, os autores propuseram que a importância das categorias sociais, ou seja, características demográficas e padrões culturais, tem uma relação inversa. A ênfase em uma categoria tende a diminuir a influência da outra. (MENDES, 2017)

Para testar suas hipóteses, o estudo realizou uma simulação envolvendo 258 estudantes de um curso de especialização em negócios ministrado por uma universidade norte-americana. Os resultados do estudo indicaram que a ênfase dada pela organização a valores culturais específicos, como o coletivismo em oposição ao individualismo, juntamente com as características demográficas do grupo de trabalho, influencia a dinâmica de trabalho, interação e conflito, bem como resultados organizacionais, como criatividade e produtividade. Além disso, sugeriram que

os benefícios potenciais de um ambiente diversificado são mais prováveis de ocorrer em organizações que promovem comportamentos coletivistas. Nessas organizações, a "afiliação ao grupo" é um critério dominante de auto categorização, promovendo um senso de confiança e compartilhamento de interesses. (MENDES, 2017)

No geral, o estudo destaca a complexidade da diversidade nas organizações e como a gestão eficaz dela pode influenciar resultados organizacionais, como criatividade e produtividade. Além disso, ele ressalta que um ambiente diversificado é mais propenso a fornecer benefícios quando a organização promove comportamentos coletivistas, o que cria um senso de confiança e compartilhamento de interesses. Isso nos lembra da importância de considerar as dimensões culturais e demográficas ao promover a diversidade nas empresas.

Trazendo para um contexto mais próximo, Kamila Teixeira em seu artigo “Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso “(2011) destaca dois fatores que estimularam a implementação de políticas de diversidade no Brasil.

- Primeiro, houve uma pressão significativa por parte de representantes de grupos minoritários que se uniram durante o processo de redemocratização e a elaboração da Constituição Federal de 1988.
- Em segundo lugar, sindicalistas começaram a denunciar o não cumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que trata da discriminação nas relações de emprego, em fóruns internacionais.

2.2.2. Ações afirmativas

Ao longo da história, as ações afirmativas têm se revelado uma abordagem crucial na busca pela justiça social e na promoção da igualdade de oportunidades. Essas políticas, que buscam

remediar desigualdades históricas e sistêmicas, têm sido objeto de discussões e debates acalorados, despertando interesse e questionamentos em diversas áreas acadêmicas.

A expressão "ações afirmativas" tem sua origem no contexto dos Estados Unidos, e sua aplicação remonta ao início do século XX. No entanto, o termo ganhou destaque principalmente durante o movimento pelos direitos civis na década de 1960 e 1970.

As ações afirmativas foram inicialmente concebidas como medidas destinadas a combater a discriminação racial e promover a igualdade de oportunidades para as comunidades afro-americanas, que historicamente enfrentaram segregação e discriminação sistemáticas. O governo dos Estados Unidos começou a implementar políticas de ações afirmativas em várias esferas, como educação e emprego, com o objetivo de criar um ambiente mais equitativo e inclusivo.

A expressão "ações afirmativas" foi usada para descrever essas políticas porque elas eram projetadas para afirmar, ou seja, confirmar e fortalecer, a igualdade de direitos e oportunidades para grupos minoritários historicamente marginalizados. Ao longo do tempo, o conceito de ações afirmativas se expandiu para abranger uma gama mais ampla de grupos que enfrentam discriminação com base em raça, etnia, gênero, orientação sexual e outras características.

Barbara Bergmann foi uma economista e professora norte-americana conhecida por seu trabalho em economia feminista e política social, e descreveu as ações afirmativas como:

“Ação afirmativa é planejar e atuar no sentido de promover a representação de certos tipos de pessoas aquelas pertencentes a grupos que têm sido subordinados ou excluídos em determinados empregos ou escolas. É uma companhia de seguros tomando decisões para romper com sua tradição de promover a posições executivas unicamente homens brancos.” (1996, p. 7)

A citação destaca a necessidade de quebrar com tradições que promovem a predominância de um grupo específico, no caso, homens brancos, em posições de liderança e poder nas empresas. Um fato interessante que exemplifica bem essa citação é a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em colaboração com a Page Executive (2021), em que foi evidenciado que mais de 90% dos CEOs de empresas no Brasil são do sexo masculino e de ascendência branca, com uma média de idade de 50 anos. (

Flávia Piovesan, jurista e advogada em seu artigo “Ações afirmativas no Brasil: desafios e perspectivas” (2008) trouxe a perspectiva de que as ações afirmativas não devem ser analisadas apenas com uma perspectiva de correção de desigualdades do passado, mas também como uma ferramenta para moldar um futuro mais igualitário, promovendo mudanças sociais que levem a uma nova realidade.

Concluindo, podemos definir as ações afirmativas como políticas ou medidas adotadas com o propósito de corrigir desigualdades históricas, eliminar discriminação e promover a igualdade de oportunidades para grupos que foram historicamente marginalizados.

Fomentar a diversidade nas empresas é mais do que uma resposta ao passado discriminatório, é uma estratégia para promover uma transformação social e criar uma realidade mais inclusiva. A resistência ao desconhecido é uma reação comum, e é aí que políticas e departamentos de Diversidade, Equidade e Inclusão (D&EI) desempenham um papel crucial.

Essas iniciativas não apenas aliviam o fardo de uma história discriminatória, mas também buscam ativamente construir uma nova realidade. O contato entre pessoas de origens diversas é fundamental para desfazer preconceitos e reconstruir significados mais inclusivos.

No artigo chamado “Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial”, no artigo as autoras explicam que adaptação do clima organizacional exige a eliminação de comportamentos preconceituosos e a promoção do respeito à pluralidade e diversidade de cada indivíduo, pois a transformação cultural, não ocorre instantaneamente, sendo necessários o comprometimento e o incentivo contínuo da organização. (FERREIRA et al., 2022)

Além disso, elas explicam que a implementação de departamentos de diversidade não apenas busca potencializar talentos, fortalecendo a organização, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais inclusiva. Trata-se de um processo desafiador e contínuo, demandando ações concretas e um comprometimento a longo prazo.

A Deloitte, em seu relatório "The Diversity and Inclusion Revolution" (2018), destaca que a diversidade e inclusão não são apenas questões éticas, mas também imperativos comerciais, ligados ao desempenho financeiro e à inovação.

Em resumo, um departamento de Diversidade, Equidade e Inclusão desempenha um papel crucial na construção de ambientes de trabalho mais justos, inovadores e éticos, além de atender às expectativas da sociedade e fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado. E quando entendemos que esse departamento cuida de pessoas de forma estratégica, estamos automaticamente associando ao departamento de gente e gestão que tem uma função estratégica na empresa de construir um ambiente favorável para as pessoas que fazem parte da organização.

3. CORTEVA AGRISCIENCE E SUAS ESTRATÉGIAS EM DE&I

Após uma análise do que é diversidade, equidade e inclusão e a importância dela para sociedade e as organizações, vamos utilizar a empresa Corteva Agriscience como exemplo de análise, a escolha da Corteva para exemplificar se deve ao fato de ser uma empresa centralizada

no cenário da tecnologia agrícola, e por já estar trabalhando ações de diversidade a um tempo nesse mercado. O foco desta avaliação se concentra em observar como uma das concorrentes da Cromai Tecnologias está se posicionando nessa temática, e não as comparar.

Tanto a Corteva Agriscience quanto a Cromai Tecnologias Agrícolas desempenha papéis cruciais na vanguarda da revolução tecnológica que permeia a agricultura moderna. Enquanto a Corteva, uma empresa global estabelecida, resultante da fusão entre a DowDuPont, tem uma presença consolidada no mercado agrícola, a Cromai é uma startup em ascensão, destaca-se por sua abordagem inovadora e ágil.

Ao examinar as políticas, práticas e iniciativas adotadas pela Corteva vamos ter uma compreensão abrangente de como algumas empresas enfrentam os desafios sociais e buscam criar ambientes de trabalho mais inclusivos e representativos.

3.1. Histórico da Corteva

A Corteva Agriscience é uma empresa global de agricultura que foi formada como uma divisão da DowDuPont, que, por sua vez, resultou da fusão entre a Dow Chemical Company e a DuPont em 2017. A Corteva foi oficialmente estabelecida como uma empresa independente em 1º de junho de 2019, quando a DowDuPont foi dividida em três empresas independentes: Dow, Corteva e DuPont.

A criação da Corteva foi parte de um esforço para reestruturar as operações da DowDuPont e criar três empresas independentes focadas em setores específicos. A Corteva foi formada para se concentrar no setor agrícola, oferecendo uma ampla gama de produtos e soluções para agricultores em todo o mundo.

A empresa opera em várias áreas, incluindo sementes, proteção de cultivos, agricultura digital e biotecnologia. Seu portfólio abrange uma variedade de culturas e busca ajudar os agricultores a aumentar a produtividade e a sustentabilidade de suas operações.

A Corteva Agriscience tem uma relação significativa com a agricultura digital, integrando tecnologias avançadas para melhorar a eficiência e a produtividade no setor agrícola. Investindo em soluções de agricultura de precisão, a empresa utiliza tecnologias como sensores, GPS e análise de dados para otimizar o manejo agrícola. Isso inclui a aplicação precisa de insumos, como fertilizantes e defensivos agrícolas, com base nas condições específicas de cada área da lavoura.

A utilização de inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina (Machine Learning) também é muito utilizada permitindo que haja uma análise de conjuntos de dados agrícolas para extrair insights valiosos. A IA é empregada no monitoramento remoto de safras, imagens de satélite e drones são processadas por algoritmos para avaliar o estado das plantações, identificar áreas de estresse, detectar pragas e doenças, e fornecer informações em tempo real sobre o desenvolvimento das culturas.

A Inteligência artificial é também utilizada para otimizar a aplicação de insumos agrícolas, como fertilizantes e defensivos. Sistemas automatizados e algoritmos de IA ajudam a determinar as quantidades ideais de insumos a serem aplicadas em diferentes partes do campo, melhorando a eficiência e reduzindo o desperdício.

A relação da Corteva com a agricultura digital reflete o compromisso da empresa em adotar tecnologias inovadoras para enfrentar os desafios contemporâneos da agricultura, promovendo práticas mais sustentáveis, eficientes e adaptáveis às condições variáveis do setor.

3.2. Práticas de DE&I

A Corteva Agriscience está empenhada em impulsionar o desenvolvimento do setor agropecuário, reconhecendo a importância da diversidade, inclusão e equidade de gênero como fundamentais para o crescimento sustentável de qualquer negócio. A empresa tem adotado ações afirmativas para efetuar mudanças significativas dentro e fora de sua estrutura organizacional.

Dentre as principais atitudes da Corteva para estabelecer a diversidade, destacam-se:

1. Pontuação Perfeita no Índice de Igualdade Corporativa (CEI): A empresa alcançou 100% no CEI da HRC, refletindo suas políticas de emprego, benefícios e práticas voltadas para a comunidade LGBTQ+.
2. Metas e Ações Afirmativas nas Contratações: A Corteva estabeleceu metas para aumentar a diversidade em suas contratações, com mais de 90% das novas vagas preenchidas por representantes de grupos da diversidade.
3. Programa de Estágio com Foco na Diversidade: A empresa buscou ativamente a diversidade em seu programa de estágio, preenchendo as vagas com estudantes de grupos minorizados.
4. Apoio a Grupos Internos de Afinidades: A Corteva mantém oito Business Resource Groups (BRGs), incluindo o Corteva Pride, para promover a inclusão e o entendimento das questões de diversidade.
5. Participação em Iniciativas Externas: A empresa é signatária do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e integra a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial.
6. Envolvimento em Organizações de Apoio: A Corteva colabora com organizações como Integrare e WEConnect International para promover a inclusão de fornecedores pertencentes a grupos de diversidade.
7. Compromisso com a Equidade de Gênero: A empresa tem metas globais para aumentar a participação de mulheres em cargos de liderança.

8. Participação em Eventos e Apoio a Causas: A Corteva é patrocinadora de eventos como a Out & Equal Workplace Summit e advoga por legislação que promova a igualdade LGBTQ+.

A empresa foi distinguida como o "Melhor Local para Trabalhar pela Igualdade LGBTQ+ em 2021" pela Human Rights Campaign (HRC), alcançando uma pontuação perfeita de 100% no Índice de Igualdade Corporativa (CEI) da HRC. Este índice avalia políticas de emprego, benefícios e práticas relacionadas aos funcionários LGBTQ. Além disso, a empresa recebeu excelentes avaliações no relatório HRC Equidad MX de 2021, destacando-se como empregador no México comprometido com políticas e práticas inclusivas para a comunidade LGBTQ em seus locais de trabalho.

Claudia Pohlmann, Líder de Recursos Humanos da Corteva para a América Latina, destaca a intencionalidade da empresa em promover inclusão, diversidade e equidade, alinhada ao propósito de enriquecer vidas. A empresa tem o compromisso global de aumentar a participação de mulheres em funções de liderança em 10% até 2026, estendendo métricas para a representatividade racial no Brasil, além de avançar na inclusão de pessoas com deficiência.

Como parte desse compromisso, em 2021, das 171 novas contratações de candidatos externos para diversas áreas e localidades, 92% foram preenchidas por representantes de grupos diversos, como mulheres, negros, pessoas com deficiência e membros da comunidade LGBTI+. A Corteva estabeleceu metas específicas para aumentar a diversidade nas contratações, implementando ações para evitar viés inconsciente no processo de admissão, incluindo treinamentos direcionados aos líderes e a atuação dos BRGs (Grupos Internos de Afinidades).

A participação da Corteva na Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, sua colaboração com o Ministério Público do Trabalho de São Paulo para inclusão de jovens negros e o

compromisso com os Princípios de Empoderamento das Mulheres e o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ demonstram seu engajamento em várias frentes de diversidade.

Meghan Cassidy, Vice-Presidente Sênior, Chefe de Recursos Humanos e Diretora de Diversidade da Corteva Agriscience, compartilha:

"Nossa visão é abraçar de maneira audaciosa o poder da inclusão, diversidade e equidade (ID&E) para enriquecer as vidas de nossos colaboradores e fortalecer o desempenho de nossa empresa, ao mesmo tempo que promovemos a equidade na agricultura. Receber esses reconhecimentos da HRC por nosso forte compromisso com nossos colegas LGBTQ+ é uma honra. Contudo, estamos apenas no início de nossa jornada de ID&E e continuaremos trabalhando até que nossa visão seja plenamente realizada."

Essas iniciativas refletem o comprometimento da Corteva Agriscience em criar um ambiente de trabalho diversificado, onde as diferenças são valorizadas e contribuem para o sucesso da empresa. O reconhecimento recebido é um testemunho do progresso feito até o momento, embora a empresa reconheça que a jornada pela inclusão e equidade continua.

Em 2022 a empresa divulgou o Relatório de Sustentabilidade e ESG revelando um compromisso sólido e abrangente com DE&I, mas deixa ainda mais claro o plano de ação que montou para fazer a gestão da diversidade, esse plano de ação conta com os seguintes pontos:

- **Cultura Interna:** para promoção de uma cultura interna de pertencimento a empresa decidiu aumentar a participação de mulheres em cargos de gerenciamento. Além disso, houve a criação de nove Grupos de Recursos Empresariais (BRGs), onde os funcionários têm a oportunidade de se envolver em comunidades que celebram diferentes culturas e identidades. Esses grupos não apenas oferecem suporte interno, mas também desempenham um papel crucial em estratégias de recrutamento e iniciativas voltadas para a comunidade.

- **Recrutamento e Desenvolvimento:** a empresa realiza uma avaliação abrangente de suas práticas de recrutamento e contratação, identificando tanto pontos fortes quanto áreas de oportunidade. Existe a iniciativa de treinamentos para recrutadores e o aprimoramento dos processos de relações universitárias que destacam o compromisso em atrair, desenvolver e reter talentos diversos. O programa DELTA, focado no desenvolvimento de minorias sub-representadas em campos STEM, reflete o compromisso em criar uma pipeline de talentos mais diversificada na indústria agrícola.
- **Impacto Externo:** A Corteva não se limita a ações internas; ela busca ativamente ter um impacto externo positivo. O foco em diversidade de fornecedores, o aumento nos gastos globais com pequenas empresas e fornecedores diversos, bem como colaborações com ONGs, destaca o compromisso da empresa com a promoção da equidade além de suas operações.
- **Destaque para Agricultoras:** reconhecendo os desafios específicos enfrentados pelas agricultoras, a Corteva junto com a COPA COGECA destaca um esforço para promover a igualdade de gênero no setor agrícola e fornece um fórum para compartilhar experiências e insights.
- **Compromisso de Longo Prazo:** Aqui podemos destacar as ações da diretoria e da equipe executiva com a criação de estratégias para alcançar o objetivo de se tornar uma empresa com bons posicionamentos em diversidade.

Em resumo, os dados apresentados sugerem que a Corteva Agriscience está adotando uma abordagem abrangente para promover a inclusão, diversidade e equidade em todas as áreas de suas operações. As iniciativas internas, esforços de recrutamento, impacto externo e compromisso de longo prazo refletem uma postura proativa em relação a essas questões críticas, ao ser reconhecida como um "Melhor Local para Trabalhar pela Igualdade LGBTQ+" pela Human Rights Campaign (HRC) e por outras entidades, a empresa evidencia seu empenho em criar um ambiente acolhedor para todos os colaboradores.

4. STURTUP EM CRESCIMENTO

4.1. Introdução do caso

A partir da jornada que empreendemos para compreender integralmente o significado de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), explorando a realidade das minorias em nosso país, reconhecendo a relevância dessa temática no contexto empresarial, e observando como um dos principais concorrentes da empresa estão se posicionando, é crucial agora adentrarmos na esfera específica das estratégias e iniciativas que a Cromai tem adotado para se posicionar de maneira proativa em relação à diversidade.

Iniciamos, assim, a base do nosso estudo ao investigar as ações concretas que a Cromai implementa para promover a diversidade em seu ambiente de trabalho. É crucial analisar não apenas os discursos e compromissos, mas também as práticas tangíveis que refletem o comprometimento efetivo com a promoção da equidade e inclusão. Este exame minucioso das estratégias da Cromai fornecerá insights valiosos sobre como a empresa busca não apenas compreender, mas também incorporar efetivamente os princípios DE&I em sua cultura organizacional.

Dessa forma, estamos prestes a explorar de maneira mais aprofundada como a Cromai está não apenas reagindo ao cenário de diversidade, mas ativamente moldando seu papel como agente de mudança positiva, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários.

4.2. Enredo do caso

4.2.1. Histórico da empresa

A Cromai nasceu a partir de uma convergência de ideias e propósitos entre Guilherme, um PhD em inteligência artificial, e a CAOS Focado, uma venture builder focada em inovação

tecnológica e ciência. Ambos estavam em busca de uma maneira de unir seus conhecimentos e aplicá-los na prática.

Guilherme, graduado em Engenharia Mecatrônica pela Poli-USP, desenvolveu um grande interesse pela área de inovação e inteligência artificial durante seu período de mestrado na Alemanha. Ao retornar ao Brasil, ele aproveitou a oportunidade de fazer um doutorado na área de IA. Foi durante esse período que ele conheceu Marcos Fogagnoli, um agrônomo amigo de seus pais, que demonstrou interesse em combinar visão computacional e inteligência artificial à agricultura. Após um projeto piloto bem-sucedido, Guilherme partiu para a Universidade de Yokohama, no Japão, para concluir seus estudos em IA. No entanto, logo após seu retorno ao Brasil, ele foi abordado pela CAOS Focado, uma conexão facilitada pela Poli, onde Diogo Dutra, sócio da CAOS Focado, também estudou. Guilherme, que já tinha o desejo de seguir carreira no ramo de startups há alguns anos, viu na CAOS Focado uma base sólida para negócios, o que lhe transmitiu confiança e resultou na formação dessa aliança.

Apesar de reunir todo esse conhecimento e potencial, ainda faltava definir o setor no qual eles seriam aplicados. Durante a fase inicial do processo da CAOS Focado, conhecida como Gênesis, foram realizados diversos workshops de ideação para a criação de novos conceitos que seriam testados com clientes reais. Foi nesse contexto que Guilherme retomou a ideia que havia tido anos atrás com Marcos Fogagnoli e o convidou para desenvolverem juntos o projeto. Assim, surgiu a oportunidade de ingressar no agronegócio, ao perceberem que a inteligência artificial e a visão computacional tinham um grande potencial de crescimento nesse setor. Embora outros clientes de áreas completamente diferentes, como fitness/esportes, também tenham mostrado interesse em soluções de inteligência artificial durante o processo de Gênesis, a escolha pelo agronegócio foi óbvia.

Ao combinar todo o conhecimento técnico em tecnologia e inovação da CAOS Focado com o conhecimento em IA, a familiaridade com o setor agrícola e a experiência em agronegócio e rede de contatos de Fogagnoli, surgiu, em 2017, uma startup com um enorme potencial de

crescimento em um setor que, embora consolidado, ainda tem muito espaço para o avanço da tecnologia. Além disso, o time da Cromai contou com o investidor anjo Roberto Betancourt, um experiente empresário que realizou a bem-sucedida venda da empresa Btech, na área de nutrição animal, para a Pancosma em 2016 e que atualmente ocupa o cargo de Diretor de Agronegócio na FIESP.

4.2.2. Missão, Visão e Valores.

Missão, Visão, Valores e Propósito são pilares fundamentais que definem a essência e a orientação estratégica de uma organização. Cada um desempenha um papel único na configuração da cultura, direção e princípios essenciais da empresa.

A missão representa o propósito central da organização, respondendo à pergunta "Por que existimos?". É uma declaração concisa que delinea o que a empresa faz, para quem e como agrega valor, servindo como guia diário e base para decisões estratégicas. A visão projeta o futuro desejado pela empresa, respondendo à pergunta "Onde queremos chegar?". Ela inspira colaboradores e stakeholders ao descrever os objetivos a longo prazo, impulsionando-os na busca por realizações compartilhadas.

Os valores representam os princípios fundamentais que orientam o comportamento e as decisões. Eles formam a base da cultura corporativa, definindo o que é essencial para a empresa e influenciando as interações internas e externas. Juntos, esses elementos compõem um quadro estratégico que dá forma à identidade da empresa, orienta suas ações e contribui para uma cultura organizacional autêntica. A missão, visão, valores e propósito da Cromai são:

Missão: Liderar a próxima revolução digital na agricultura, levando os produtores brasileiros para um novo patamar de eficiência, produção e sustentabilidade.

Visão: Possibilitar que fazendas atinjam seu máximo potencial produtivo pela utilização da IA, de maneira simples e sustentável.

Valores:

- 1) Não há avanço sem colaboração
- 2) O cliente é o nosso cultivar
- 3) O primeiro passo pode ser seu
- 4) Agilidade e comunicação são o padrão da nossa evolução
- 5) Novos desafios adubam nosso crescimento
- 6) Inovação e estratégia potencializam nosso impacto
- 7) Excelência em cada entrega, transformação em cada resultado

Em resumo, os fundamentos de Missão, Visão, Valores e Propósito são elementos cruciais na definição da identidade e direção estratégica da Cromai. Assim, a expressão clara e autêntica desses elementos constrói não apenas uma identidade robusta, mas também uma base sólida para o crescimento, transformação e impacto da Cromai na revolução digital na agricultura.

4.3. Contextualização do caso

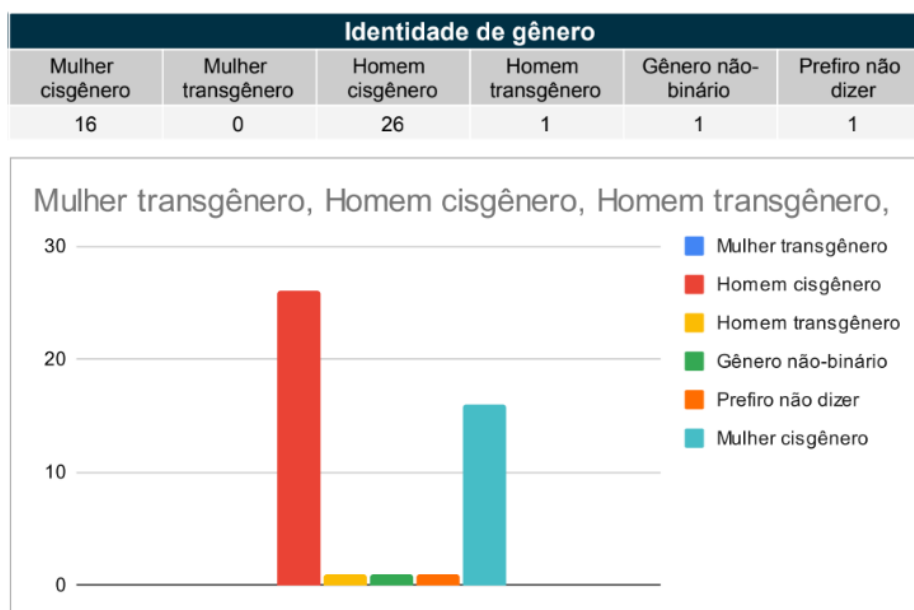
A busca pela verdadeira representatividade e inclusão no ambiente corporativo é um desafio vital que a Cromai Tecnologias Agrícolas decidiu enfrentar em 202. Ao reconhecer que a composição funcional da empresa não refletia de maneira adequada a diversidade presente na sociedade brasileira, a organização identificou uma lacuna significativa que exigia ações imediatas. Este contexto motivou o Departamento de Gente e Gestão a desempenhar um papel crucial, compreendendo a importância de trabalhar diversidade de forma estratégica para o sucesso organizacional.

Motivação para a Mudança:

Em 2022 foi aplicado o primeiro “Censo Cromai”, a pesquisa tinha o intuito de entender mais sobre a composição funcional da empresa, como quantas pessoas negras têm, mulheres, pessoas trans e LGBT, e se as pessoas já passaram por alguma discriminação e/ou violência.

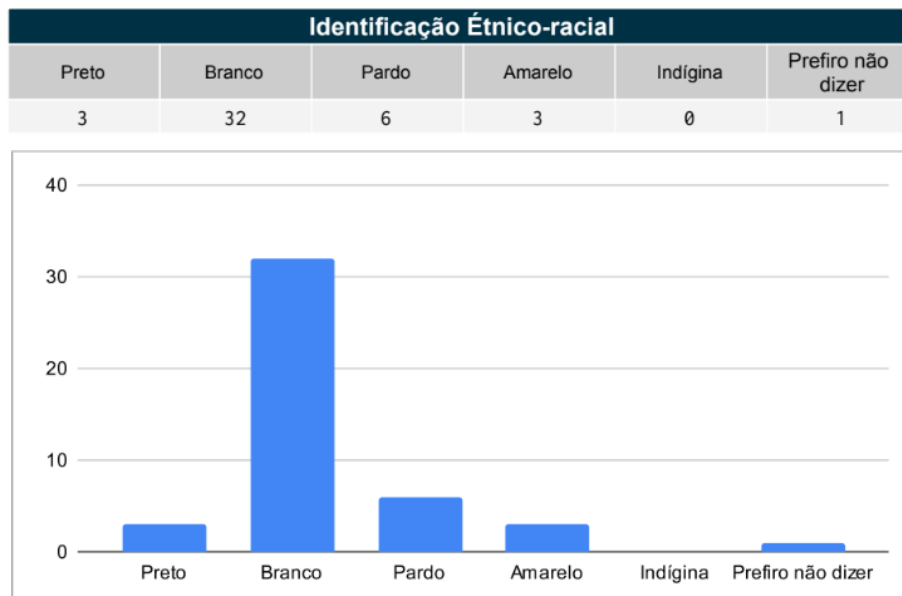
Abaixo vamos apresentar alguns resultados da amostra de 45 respondentes do Censo de 2022:

Figura 1: Quantidade de pessoas por identidade de gênero



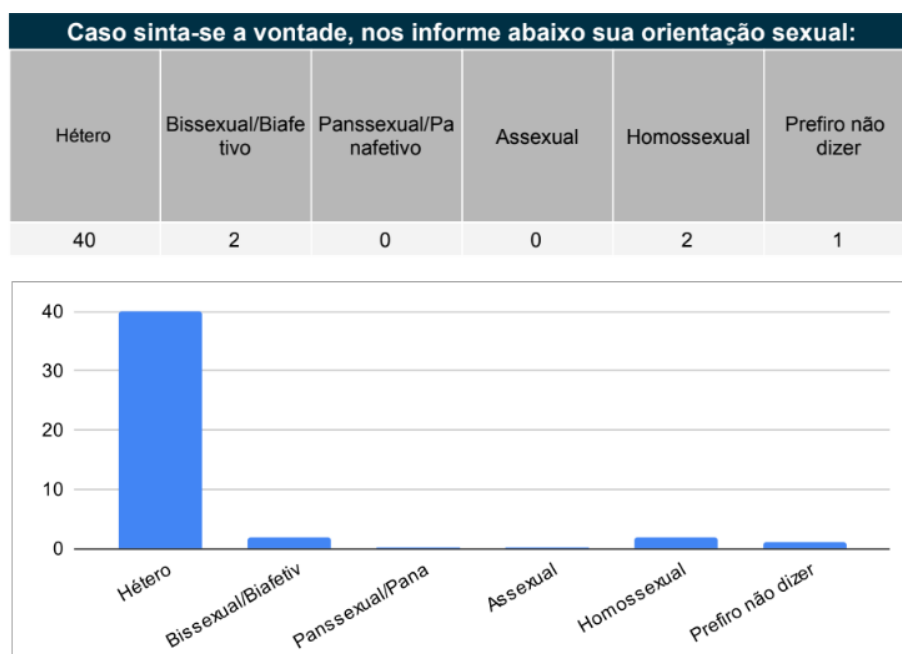
Fonte: Censo Cromai 2022

Figura 2: Quantidade de pessoas em cada grupo étnico-racial



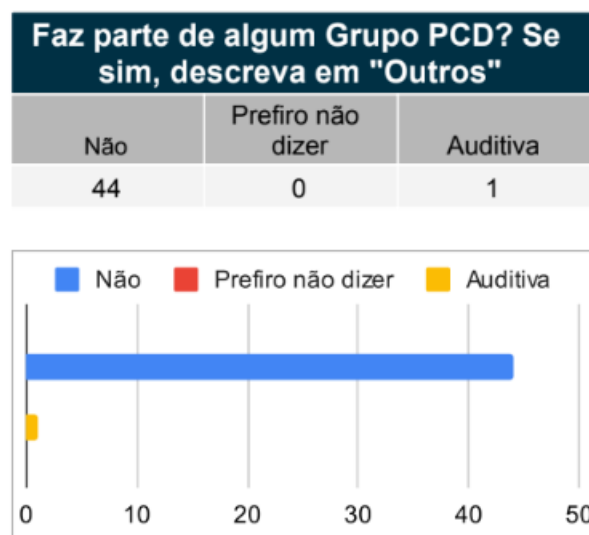
Fonte: Censo Cromai 2022

Figura 3: Quantidade de pessoas em cada orientação sexual



Fonte: Censo Cromai 2022

Figura 4: Quantidade de pessoas com deficiência



Analisando as informações do Censo Cromai 2022 conseguimos perceber alguns pontos cruciais:

1. **Identidade de Gênero:** Na amostra concluímos que a maior parte dos funcionários daquele ano eram homens cis, um total de 26 comparado a 16 pessoas que se declaram mulheres cis, e 1 pessoa apenas que se declarava não-binário. A partir disso podemos concluir que a Cromai não tinha uma diversidade de gêneros, visto que 45 das respostas obtidas 26 eram homens, ou seja, mais da metade.
2. **Identificação Étnico-racial:** A maioria das respostas indicou que as pessoas se identificam como brancas, um total de 32 pessoas. Há 6 respostas indicando identificação como pardo, 3 pessoas pretas, 3 amarelas e uma pessoa que preferiu não dizer. A diversidade étnico-racial também era muito baixa quando analisamos que mais da metade eram pessoas brancas, num país em que mais de 56% são pessoas pretas e pardas;
3. **Orientação Sexual:** Na pesquisa a orientação sexual predominantemente indicada é heterossexual, sendo 40 pessoas. Há 2 pessoas que se identificam como bissexuais, 2 homossexuais, e uma pessoa que preferiu não dizer. A representatividade nesse aspecto também é bem limitada;
4. **Pessoas com Deficiência:** 44 pessoas indicaram não fazer parte de nenhum Grupo PCD, enquanto apenas 1 pessoa informou que possuía deficiência auditiva;

Em suma, os dados destacam áreas específicas que demandam atenção e esforços proativos para fortalecer a diversidade e inclusão, grupos como étnico-racial, de gênero, LGBT e PCD quase não são representados no corpo funcional da empresa, tomando como base que tivemos um total de 45 respostas de 56 funcionários. O Departamento de Gente e Gestão desempenhou um papel crucial ao identificar a discrepância e compreender a importância da diversidade para o sucesso organizacional. A partir desse momento surgiu a necessidade de realizar ações que mudassem o cenário da empresa.

Primeiras medidas:

Como primeiras medidas o departamento de Gente e Gestão implementou uma série de ações, como:

- Criação de vagas afirmativas para mulheres e pessoas LGBT, com a intenção de contratar pessoas de grupos minoritários e trazer mais representatividade para composição funcional da empresa;
- Programas de conscientização e treinamento para os funcionários da empresa;
- Continuação do "Papo Diverso" que foi criado em 2020 pelo time de Gente e Gestão, com o intuito de orquestrar conversas sobre uma determinada pauta social, por exemplo, o tema racismo religioso, escolhido esse tema as pessoas que estão na roda de conversa discutem sobre ele e trazem suas opiniões para promover uma troca de conhecimentos.

Mesmo com algumas iniciativas interessantes para promover um ambiente mais inclusivo e tornar o quadro de funcionários mais diverso, existiu a necessidade de ter alguém no time que tivesse um conhecimento sobre diversidade, equidade e inclusão maior, assim essa pessoa poderia implementar estratégias e ações que estivesse de acordo com as principais pautas de diversidade, e ao mesmo tempo de acordo com a cultura da empresa.

Dessa forma, tomou-se a decisão estratégica de contratar um profissional com amplo conhecimento na área. Essa pessoa assumiu a responsabilidade por um novo departamento em janeiro de 2023, encarregada de desenvolver e implementar ações estratégicas destinadas a tornar a empresa mais diversa e inclusiva.

4.4. Quem eu quero ser?

Em janeiro de 2023, instituiu-se uma área dentro do departamento de Gente e Gestão dedicada à abordagem mais eficaz do tema da Diversidade, visando aprimorar o comprometimento e a atenção a esse aspecto. Desde então, a empresa tem concentrado esforços para avançar no desenvolvimento contínuo.

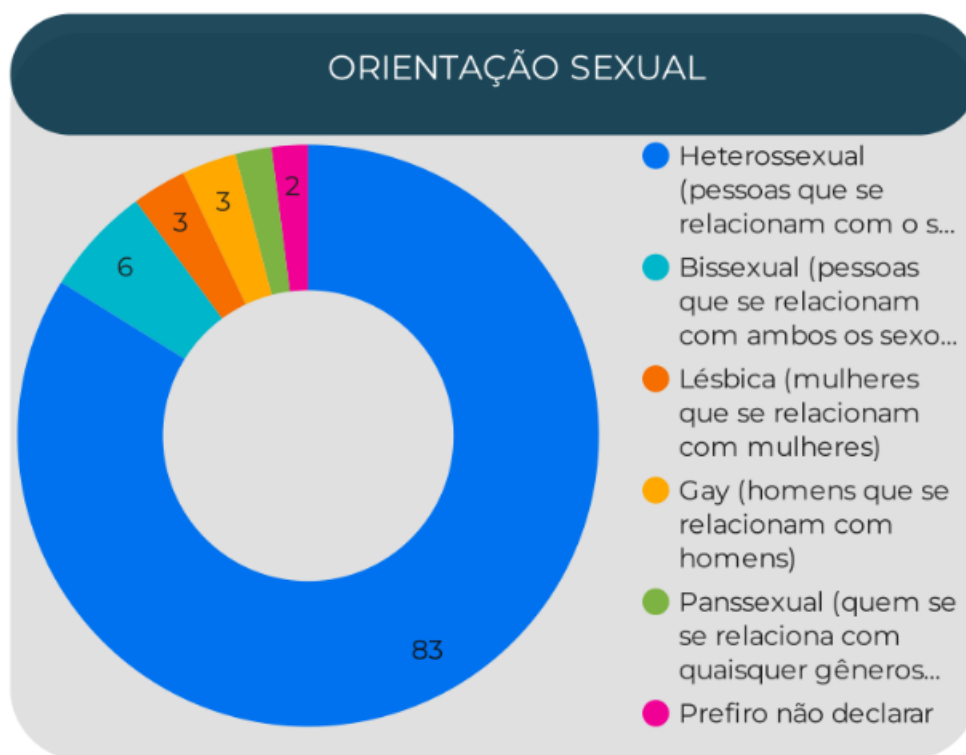
A partir de fevereiro de 2023 começou a criação da estratégia de diversidade e o plano de ação que o departamento iria ter diante do cenário em que a empresa estava em 2022. Ao longo da elaboração da estratégia, foram identificados três pontos fundamentais: identidade, a visão do que a empresa deseja se tornar e os meios pelos quais alcançaria os objetivos.

Uma das primeiras ações que o departamento de DE&I aplicou foi o 1º Censo de DE&I de 2023. O censo marca um ponto crucial no desenvolvimento de uma política interna de Diversidade, Equidade e Inclusão. Além disso, destaca a importância de implementar ações proativas em cada área, levando em conta suas características específicas.

O Censo realizado no primeiro semestre de 2023 apresentou a porcentagem de funcionários por gênero, orientação sexual, raça e etnia, pessoas com deficiência, e uma noção de como as pessoas se sentiam no local de trabalho, levando em consideração se já sofreram algum preconceito e/ou discriminação.

Abaixo vamos observar alguns dados da amostra de 99 respondentes.:

Figura 5: Quantidade de pessoas por orientação sexual em 2023



Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 6: Quantidade pessoas por gênero em 2023



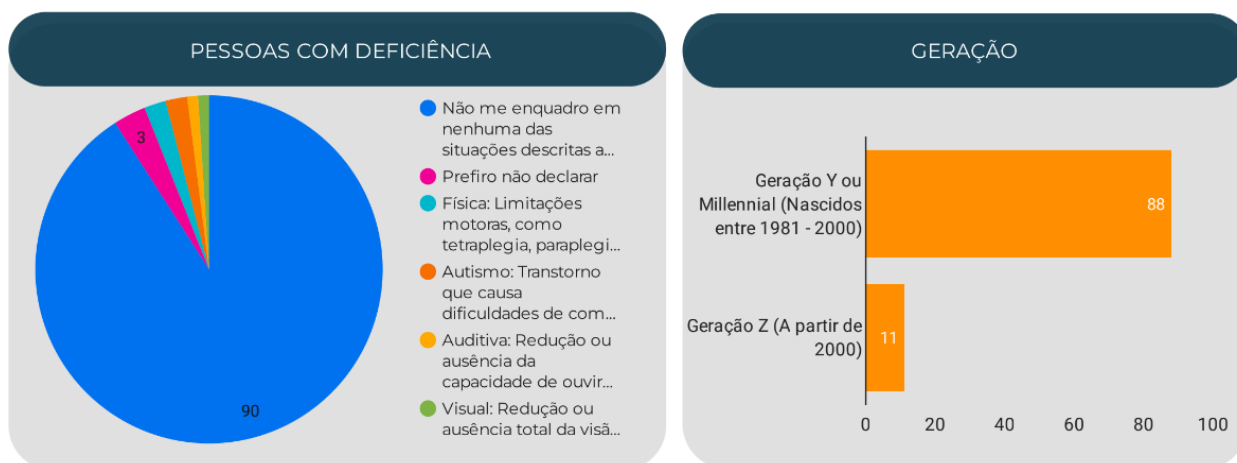
Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 7: Quantidade de pessoas por identidade de gênero e raça/etnia



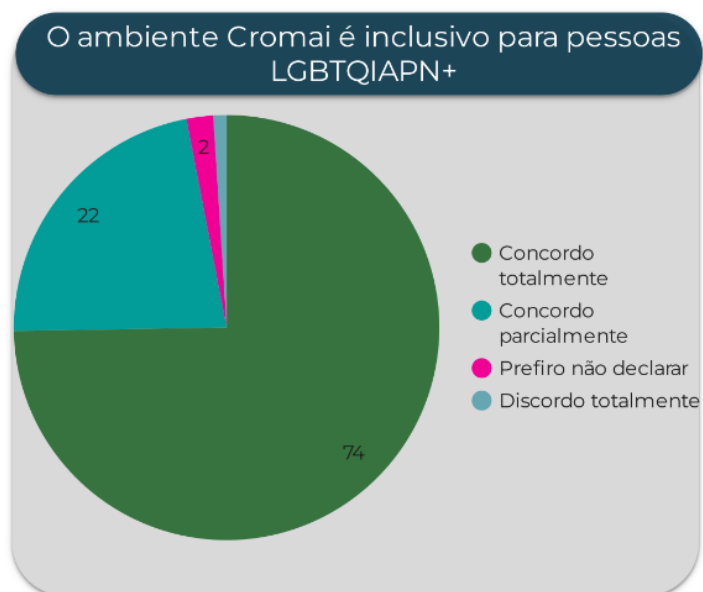
Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 8: Quantidade pessoas com deficiência e por geração



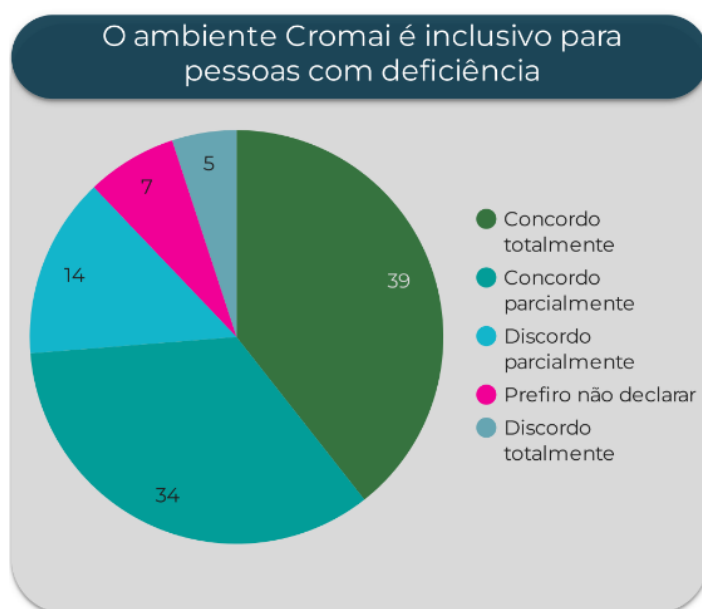
Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 9: Opinião dos colaboradores sobre Inclusão LGBTQIAPN+



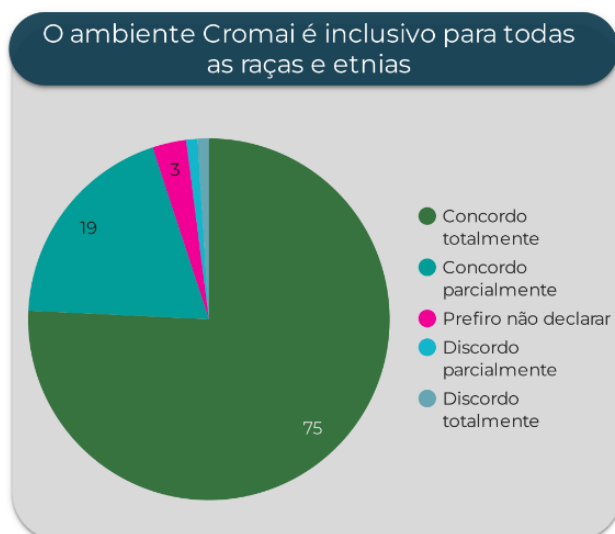
Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 10: Opinião dos colaboradores sobre inclusão PCD



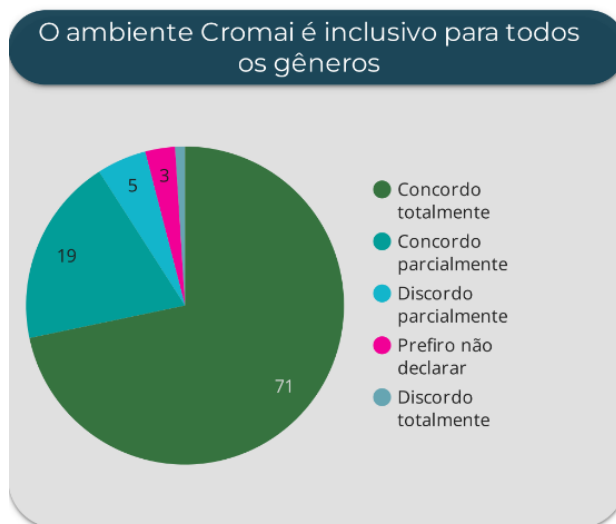
Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 11: Opinião dos colaboradores sobre inclusão por raça e etnias



Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Figura 12: Opinião dos colaboradores sobre inclusão por gênero



Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Ao analisar os dados provenientes do questionário respondido por 99 colaboradores da Cromai, conseguimos identificar alguns pontos interessantes. Os resultados revelam que 14,1% das pessoas se identificam como membros da comunidade LGBT, indicando uma representatividade pouco significativa dentro do quadro de colaboradores. Além disso, observa-se que 30,3% dos participantes autodeclararam-se como pretos, pardos ou amarelos, refletindo uma composição étnico-racial um pouco mais diversificada comparada ao censo de 2022.

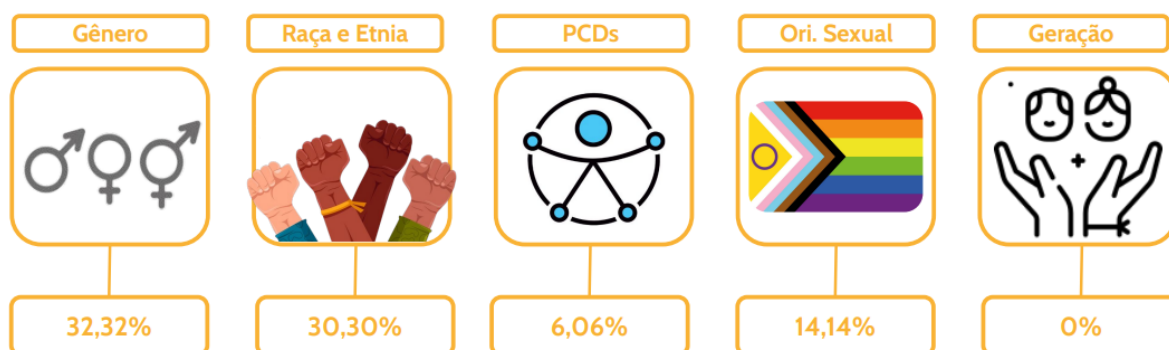
Outro aspecto destacado na análise é a presença de 6,1% das pessoas que declaram ter algum tipo de deficiência e/ou limitação funcional. Esse dado ressalta a importância de políticas inclusivas e a necessidade de promover um ambiente de trabalho acessível e adaptado às necessidades individuais.

Além disso, a distribuição de gênero também foi abordada na análise, com 67% das 99 pessoas que responderam identificando-se como homens. Essa composição de gênero sinaliza que os funcionários são majoritariamente do gênero masculino, tendo uma representação de mulheres de apenas 32%.

Em uma visão geral, quando analisamos os dados ambientais a maioria dos funcionários declaram se sentir confortáveis em ser quem são, demonstrando que a Cromai possui uma boa base cultural, porém, os dados que demonstram a quantidade de cada recorte são preocupantes porque demonstra que para cada grupo não possui nem metade do corpo funcional, sendo a grande maioria composta por pessoas em situação de privilégio.

Em suma, o Censo de 2023 computou os seguintes dados para cada grupo:

Figura 13: Porcentagem de pessoas em cada grupo no 1º Censo



Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Esses insights forneceram uma fotografia do cenário de diversidade na empresa, mas também serviu como uma bússola para orientar as estratégias futuras, representando um marco significativo na construção de uma declaração de Diversidade, Equidade & Inclusão na empresa.

Figura 14: Declaração de Diversidade, Equidade e Inclusão

DECLARAÇÃO DE&I CROMAI:

Na Cromai, acreditamos que Diversidade, Equidade e Inclusão são a base fundamental para a construção de uma empresa próspera e que devem permear a nossa cultura de forma natural. Nossos valores de colaboração, iniciativa, excelência e inovação emergem quando buscamos, de forma contínua, sermos uma empresa diversa, igual e inclusiva.

Estamos comprometidos a criar um ambiente profissional acolhedor, onde cada pessoa é respeitada, valorizada e encorajada, se sentindo completamente à vontade para atingir todo o seu potencial. Portanto, não admitimos qualquer forma de preconceito, discriminação ou opressão.

Entendemos que somos iguais enquanto seres humanos, e é justo também termos oportunidades iguais, independentemente de onde partimos ou de onde estamos em nossas trajetórias pessoais e profissionais. Cada voz é importante na Cromai. Entendemos, também, que devemos abraçar as diferenças presentes em nossas individualidades. Além de respeitar e valorizar as diferentes formas de pensar, nós as encorajamos, pois, ao aliá-las com um trabalho em harmonia, colhemos frutos que só a soma de diferentes perspectivas traz.

Prezar pela Diversidade, Equidade e Inclusão nos faz uma empresa muito mais inovadora, impulsionando o nosso crescimento, assim como a transformação que estamos conduzindo no agro, e esse é o nosso compromisso.

Fonte: 1º Censo Cromai 2023

Como mencionado anteriormente, a Cromai identificou quem ela era no momento, então após a identificação da composição funcional, e entender aspectos como cultura, missão, visão, valores e propósitos, veio a parte de definir quem ela gostaria de ser e como fazer para alcançar isso.

Quem somos?

Na época, a Cromai contava com 56 colaboradores, sendo a maioria composta por indivíduos brancos, homens cis e pessoas heterossexuais, informações que foram descritas no Censo Cromai 2023, demonstrando uma representação de resultando em uma representação reduzida em termos de diversidade racial, de gênero e de orientação sexual. A missão, visão, valores e os propósitos da empresa refletem quem ela é e seus principais objetivos quanto startup.

Quem queremos ser?

Após compreender a identidade da empresa, foi delineado claramente o que ainda é necessário e o que a empresa aspirar se tornar. Inicialmente, temos a busca por uma transformação cultural que promova um "Frontline Mindset", caracterizado por uma conexão direta com as necessidades, desafios e expectativas do mercado. Isso implica uma atenção concentrada na resolução de problemas, comunicação eficaz e adaptabilidade constante.

A questão dos novos comportamentos é fundamental na definição de "quem queremos ser". A estruturação de uma mudança cultural alinhada aos novos desafios e expectativas do mercado demanda a adoção de comportamentos exemplares, especialmente no que diz respeito à inclusão e ao senso de pertencimento na empresa.

Por fim, abordamos o posicionamento em relação a DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão). Nesse ponto, delineamos a intenção da Cromai de assumir uma postura assertiva e implementar ações concretas em prol da diversidade na empresa. Dessa forma, almeja-se estabelecer um ambiente de trabalho mais inclusivo para todos, alinhando às mudanças e necessidades da sociedade em constante evolução.

Como vamos fazer isso?

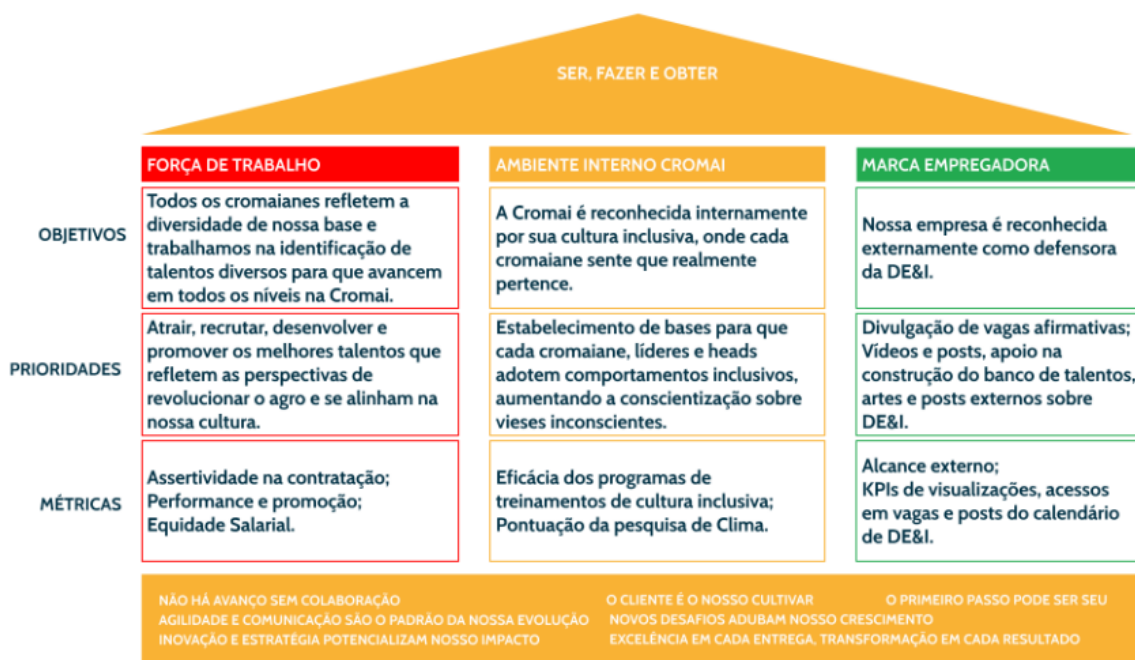
Após compreender a situação atual da empresa e seus objetivos futuros, passamos à definição de como alcançar essas metas delineadas. Para isso, foram estabelecidas ações gerais que nortearão o caminho rumo à identidade desejada:

1. Formulação da estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I);
2. Definição de três pilares cruciais a serem abordados em 2023: Cultura e Liderança Inclusiva, assim como a atenção específica a três grupos minoritários - gênero, étnico-racial e LGBTQIAPN+;
3. Estabelecimento de dois pilares direcionados para 2024, referentes à segunda fase da estratégia, concentrando-se na diversidade geracional e na inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD).

Os passos delineados para os anos de 2023 e 2024, contemplam respectivamente, a primeira e a segunda fase do plano estratégico, o que evidencia uma abordagem progressiva e estruturada. Em retrospectiva, a Cromai, no momento do Censo de 2023, se apresentava como uma empresa composta majoritariamente por colaboradores brancos, homens cis e heterossexuais, revelando uma representação limitada em termos de diversidade racial, de gênero e de orientação sexual.

Assim, havendo a necessidade de criar estratégias para alcançar os objetivos de quem ela queria se tornar. Com base nesses tópicos e na abrangente análise realizada no Censo Cromai 2023, o departamento de DE&I conseguiu discernir sobre as necessidades iniciais que requerem atenção. Dessa forma, foi estruturada da seguinte forma a estratégia de DE&I:

Figura 15: Casa Estratégica



Fonte: Estratégia de DE&I

Conforme ilustrado na imagem acima, para alcançar os objetivos de mudança na cultura, novos comportamentos e posicionamentos em DE&I, foram definidos três pilares:

Força de Trabalho

- **Objetivo:** Assegurar que todos os colaboradores da Cromai reflitam a diversidade presente em nossa base, buscando identificar e promover talentos diversos em todos os níveis da organização. Este processo visa aumentar a representatividade e proporcionar oportunidades para pessoas de grupos minoritários em todos os setores da empresa.
- **Prioridades:** Atrair, recrutar, desenvolver e promover os melhores talentos alinhados com nossa cultura e perspectivas de transformação no setor agropecuário.
- **Métricas:** Implementaremos métricas nos três pilares para orientar os resultados, observando a assertividade nas contratações, o desempenho e os dados de promoções.

Avaliaremos o crescimento desses talentos na Cromai, incluindo a equidade salarial, considerando as particularidades de cada área e nível hierárquico.

Ambiente Interno Cromai

- **Objetivo:** Fomentar uma cultura inclusiva na Cromai, onde cada colaborador se sinta parte integrante e confortável para compartilhar suas experiências.
- **Prioridades:** Atuaremos na consolidação de bases para que todos, desde colaboradores até líderes e heads, adotem comportamentos mais inclusivos, promovendo a conscientização sobre vieses inconscientes.
- **Métricas:** Analisaremos a eficácia dos programas de treinamento de cultura inclusiva, pontuação em pesquisas de clima e liderança, além dos resultados do Censo de DE&I.

Marca Empregadora

- **Objetivo:** Não apenas ser reconhecida internamente por uma cultura inclusiva, mas também ser reconhecida externamente como defensora da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I).
- **Prioridades:** Divulgar vagas afirmativas, vídeos e posts sobre a cultura e ações de DE&I, construir um banco de talentos sólido e criar materiais para ações externas relacionadas à diversidade, seguindo o calendário anual de DE&I.
- **Métricas:** Analisar o alcance externo, KPIs de visualizações gerais e acessos em vagas e posts do calendário de DE&I para compreender quem está atraindo e qual é o impacto das iniciativas.

Na primeira fase, o objetivo era concentrar os esforços na força de trabalho e no ambiente interno, enquanto na segunda fase, dar mais ênfase à marca empregadora. Foi definido então, para primeira fase da estratégia alguns objetivos e ações na parte de Força de Trabalho e Ambiente Interno, como:

Despertando a Revolução

- **Objetivo:** Estabelecer uma Cromai que represente a diversidade, transformando os colaboradores e futuros membros em defensores da diversidade e representatividade no setor agro.
- **Como:** Atraindo, recrutando, desenvolvendo e promovendo talentos alinhados com a cultura da Cromai, refletindo as perspectivas de inovação no agro.
- **Progresso Inicial:** Introdução de vagas afirmativas e ações para aumentar a presença feminina, contribuindo para alcançar a equidade de gênero na Cromai.
- **Próximos Passos:** Identificação de consultorias, programas de atração e ação nos demais pilares de diversidade (raça, etnia, LGBTQIAPN+, gerações, gênero etc.).
- **Métricas:** Avaliação de KPIs relacionados a candidaturas, propostas, aceites, mobilidade interna, e análise de equidade salarial.

Ambiente Seguro

- **Objetivo:** Fortalecer a cultura inclusiva da Cromai, incentivando a sensação de pertencimento e promovendo a interação respeitosa entre colaboradores de diversas origens e culturas.
- **Como:** Desenvolvimento da liderança em relação à diversidade e promoção de comportamento ético elevado.
- **Progresso Inicial:** Implementação de iniciativas práticas e teóricas, como o calendário de DE&I, contribuindo para que todos se tornem defensores da diversidade.
- **Próximos Passos:** Estabelecimento de uma trilha de desenvolvimento focada na liderança sobre diversidade, equidade e inclusão.
- **Métricas:** Avaliação da pesquisa de clima usando dados de DE&I e eficácia dos programas de treinamento de cultura inclusiva.

Representatividade

- **Objetivo:** Contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, modificando a estrutura social e garantindo a inclusão social e organizacional em todos os níveis da Cromai.
- **Como:** Conectar a diversidade à revolução no agro, permitindo que todos expressem o seu potencial. Além disso, trabalhar na desconstrução de estereótipos no setor tech e agro.
- **Próximos Passos:** Implementação de autodeclaração na admissão e criação de grupos de afinidade para colaboração em temas diversos.
- **Métricas:** Monitoramento constante de denúncias no canal de ética, além de relatos fora desse canal.

Na primeira fase da implementação da estratégia, foi adotado uma abordagem horizontal, buscando ações contínuas em todas as áreas. Os principais objetivos concentram-se no desenvolvimento de uma liderança inclusiva, promovendo um ambiente e uma cultura que valorizem a diversidade. A liderança teria de ser capacitada a praticar comportamentos alinhados à cultura, comprometendo-se ativamente com a inclusão e atuando como guardião da representatividade.

Além disso, precisava forçar seus esforços na promoção da diversidade de gênero, orientação afetiva sexual e raça/etnia. Estabelecemos metas específicas, como alcançar equilíbrio de gênero até 2025, fomentar o respeito às diferenças na orientação afetiva sexual e contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, proporcionando oportunidades a grupos sub-representados em termos de diversidade racial e étnica.

Agora que compreendemos a antiga realidade da Cromai, o que ela gostaria de ser e qual foi a estratégia que ela adotou para promover a diversidade na empresa, vamos entender quais foram as ações tomadas ao longo dessa primeira fase e alguns resultados.

1º Ação: Fórum de DE&I e criação do Calendário de Diversidade, Equidade e Inclusão.

O "Fórum de DE&I" refere-se a um espaço criado no Notion da empresa dedicado ao debate, discussão e compartilhamento de informações sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I). Esse fórum pode reunir membros da organização para trocar ideias, experiências, adquirir novos conhecimentos, pois o fórum é alimentado com notícias e ensinamentos variados. É um meio para promover a conscientização, a compreensão e o engajamento dos colaboradores em tópicos pertinentes a DE&I.

Figura 16: Fórum da Diversidade



Fonte: Notion da Cromai

A "criação do Calendário de Diversidade, Equidade e Inclusão" implica na elaboração de um cronograma ou plano que destaca eventos, atividades, programas e iniciativas relacionados à promoção da diversidade, equidade e inclusão ao longo de um período específico. Esse calendário pode incluir datas comemorativas, eventos temáticos, programas de capacitação, um exemplo disso é o dia 17 de abril, dia internacional do combate a LGBTfobia. Essa iniciativa visa criar um

ambiente mais diversificado, equitativo e inclusivo, a partir desse calendário a empresa consegue ter noção de quando comemoramos cada data importante para grupos minoritários.

Figura 17: Calendário de DE&I



Fonte: Notion da Cromai

2º Ação: Abertura de vagas afirmativas

As vagas afirmativas são estratégias adotadas por organizações, instituições educacionais ou governos com o objetivo de corrigir desigualdades sistêmicas, oferecendo oportunidades específicas para minorias étnico raciais, de gênero e outros grupos sub-representados. Ao reservar ou priorizar vagas para esses segmentos, as vagas afirmativas buscam criar ambientes mais diversos, combater discriminações históricas, reduzir disparidades sociais e econômicas, promover equidade e estimular a inclusão.

Uma das estratégias criadas pela empresa era o “despertando a revolução”, como falado anteriormente, nessa estratégia o objetivo é atrair e recrutar pessoas diversas, e uma das principais formas de alcançar esses objetivos é com as vagas afirmativas. Durante essa primeira fase foram trabalhadas algumas vagas afirmativas, vagas que foram orquestradas pelo recrutamento e seleção juntamente com a liderança responsável da vaga.

No ano de 2023 o recrutamento trabalhou 44 vagas, sendo 28 delas afirmativas, o que representa aproximadamente, 64% das vagas destinadas a pessoas diversas. Entrando mais a fundo nas vagas temos a relação dos principais grupos trabalhados e senioridades que mais foram contratadas.

Tabela 1: Quantidade de vagas afirmativas de cada recorte

Grupo	Quantidade
Mulheres	14
LGBTQIAPN+	8
Pessoas Negras	6

Fonte: Autoral

Tabela 2: Quantidade de vagas por senioridade

Senioridade	Quant. Não Afirmativas	Quant. Afirmativas
Estágio	24	17
Júnior	14	8
Pleno	2	0
Sênior	1	1
Liderança	3	2

Fonte: Autoral

A análise dos dados evidencia uma distribuição limitada em termos de diversidade nos grupos específicos e níveis de senioridade. Embora as vagas destinadas a mulheres tenham uma representação significativa, refletindo esforços notáveis para promover a diversidade de gênero, a quantidade de oportunidades para pessoas LGBTQIAPN+ e pessoas negras é proporcionalmente menor, é necessário combinar a quantidade dos dois grupos para equiparar a quantidade de vagas dedicadas à diversidade de gênero.

Passando para ao desrespeito as diferentes senioridades, observa-se que a maioria das vagas são para estágio, representando uma parcela considerável das 44 oportunidades, visto que durante o ano 24 vagas foram de estágio. Em contrapartida, as posições de níveis mais elevados, como pleno, sênior e liderança, têm uma representação significativamente menor, do total de vagas trabalhadas no ano a empresa teve 14 destinadas para nível júnior, 2 para pleno, 1 para sênior e 3 para liderança.

Essa distribuição mostra que a Cromai já não tem uma tendência de abrir tantas vagas de senioridades maiores, já que a maioria é concentrada em estágio, e se pensarmos na proporção de vagas afirmativas dessas quantidades tivemos um total de 20 vagas com nível maior que estágio, e 11 delas foram destinadas para grupos minoritários, ou seja, mesmo que a empresa tenha contratado mais pessoas estagiárias, a quantidade de vagas afirmativas para níveis maiores que estágio foi um pouco maior que as vagas não afirmativas.

3º Ação: Desenvolvimento de lideranças inclusivas

O desenvolvimento das lideranças é um pilar de extrema importância nas empresas, a pessoa que lidera um time tem o dever de desenvolver pessoas, estabelecer uma comunicação efetiva, tomar decisões, ter a capacidade de motivar e orientar. Quando levamos esses aspectos para o que tange a diversidade temos um líder que desempenha um papel vital na cultura inclusiva, esse líder impulsiona a inovação e a criatividade ao permitir que haja uma variedade de perspectivas e experiências em sua equipe, fomenta um ambiente mais seguro, desenvolve seus

liderados de acordo com as necessidades deles, proporciona crescimento para todos de forma igualitária, entre outros.

Dentre as estratégias criadas pela empresa temos justamente o “ambiente seguro”, que visa incentivar a sensação de pertencimento e criar relações respeitadas. Essa estratégia conta com a elaboração de treinamentos e painéis de discussão, sendo eles para toda a empresa e para as lideranças.

Ao longo do ano a empresa teve as seguintes ações para desenvolver as lideranças e colaboradores:

- **Painel Mulheridades:** Este painel é dedicado à discussão de questões relacionadas à experiência das mulheres. Seis mulheres são convidadas a compartilhar suas histórias pessoais, destacando quem são, os desafios específicos de gênero que enfrentaram e outros temas relevantes. O propósito fundamental deste encontro é proporcionar uma compreensão mais profunda da realidade das mulheres no contexto brasileiro, destacando especialmente as causas subjacentes às barreiras de gênero que enfrentam. O painel visa promover a conscientização e a discussão sobre questões de gênero, contribuindo para a construção de um ambiente mais inclusivo e equitativo.
- **Painel do Orgulho LGBT:** Este painel é dedicado à discussão das experiências, desafios e conquistas da comunidade LGBT. O evento contou com a participação de 5 membros da comunidade que foram compartilhando suas histórias pessoais, explorando temas como identidade, aceitação e superação de obstáculos.
- **Painel da Consciência Negra:** Este painel é voltado para a reflexão e discussão sobre as experiências, lutas e conquistas da comunidade negra. Os painelistas desse encontro tiveram a responsabilidade de apresentar um pouco mais da história e cultura africana, levando mais conhecimento e a perspectiva boa de uma história pouco conhecida.
- **Julho das Pretas:** Nesse painel teve o objetivo de comemorar o dia da Mulher Negra Latino Americana & Caribenha. Na data algumas mulheres negras compartilharam suas histórias pessoais, discutiram questões relacionadas à identidade racial e gênero.

- **Papo Diverso:** O Papo Diverso ocorre mensalmente e são encontros que unem até 10 pessoas (de forma presencial ou virtual). É um espaço seguro para conversar, compartilhar e aprender sobre temas variados e importantes para a sociedade e para a empresa, alguns dos temas trabalhados foram: Vieses Inconscientes, Representatividade e Representação, Síndrome do(a) impostor(a), Branquitude Saúde mental, Geração Z e Diversidade.
- **Curso de DE&I:** O curso de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) foi desenvolvido com intuito educacional, projetado para fornecer conhecimentos e habilidades relacionados à promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos. O curso abordou assuntos introdutórios sobre diversidade de gênero, orientação sexual, raça/etnia, idade, deficiência, entre outros.
- **Trilha de lideranças inclusivas:** A "Trilha de Lideranças Inclusivas" refere-se a um programa voltado para o desenvolvimento de habilidades e competências de lideranças que promovam a diversidade, equidade e inclusão (DE&I) no ambiente de trabalho. Essa trilha visa capacitar as lideranças da Cromai a desempenharem um papel fundamental na criação de ambientes inclusivos, onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, independentemente de suas diferenças. Alguns dos temas abordados na trilha são: viés inconsciente, comunicação inclusiva, tomada de decisão inclusiva, liderança transformacional.

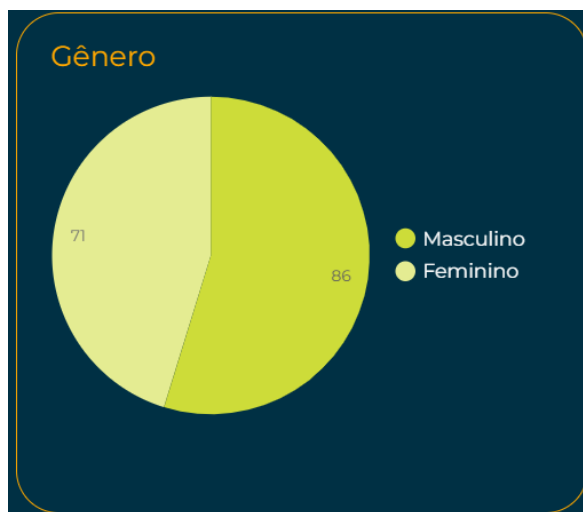
4.4.1. Resultados Obtidos

Todas essas ações, como os painéis, trilhas de liderança inclusiva e cursos de DE&I, têm como intuito fundamental fomentar uma cultura organizacional que valorize a diversidade, promovendo a equidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Essas iniciativas visam aumentar a conscientização sobre as experiências e desafios enfrentados por grupos diversos, incentivar a mudança de comportamentos e viés inconsciente, desenvolver lideranças capazes de conduzir equipes de maneira inclusiva, fomentar a representatividade nos espaços de decisão, criar ambientes acolhedores para todos e combater práticas discriminatórias.

Após compreender a identidade da Cromai, suas aspirações e as estratégias adotadas para alcançar metas de diversidade, equidade e inclusão, surge a indagação sobre os resultados obtidos durante a implementação da estratégia inicialmente formulada em 2023. Para entender melhor os impactos que essas ações tiveram ao longo da primeira fase foi aplicado o 2º Censo de DE&I.

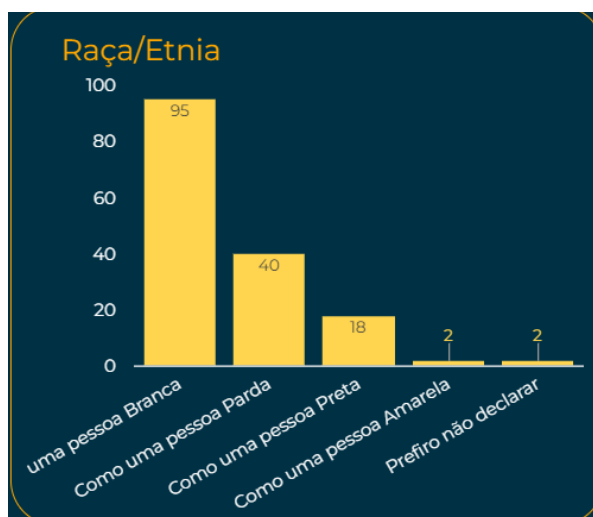
O formulário foi publicado ainda em agosto de 2023 e obteve os seguintes resultados:

Figura 18: Quantidade de pessoas por gênero no 2º Censo



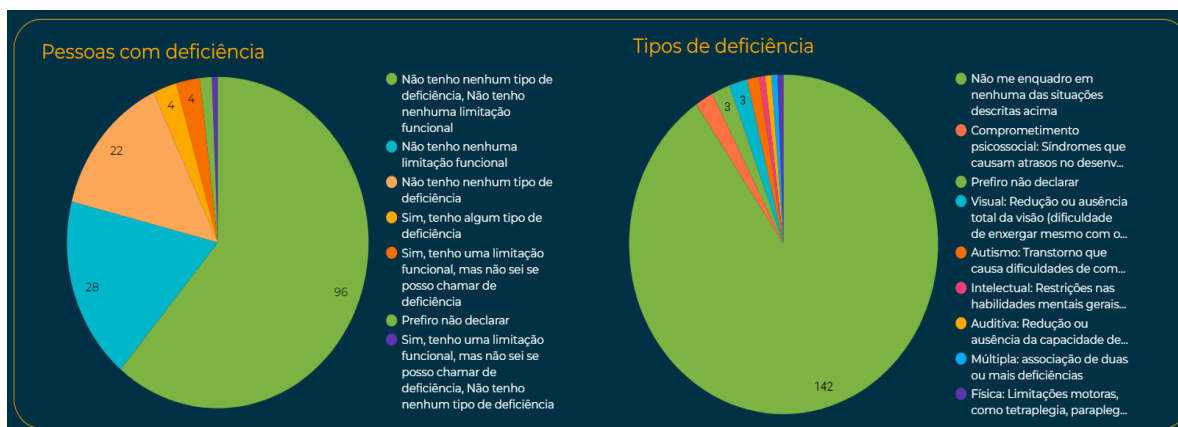
Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 19: Quantidade de pessoas por raça e etnia no 2º Censo



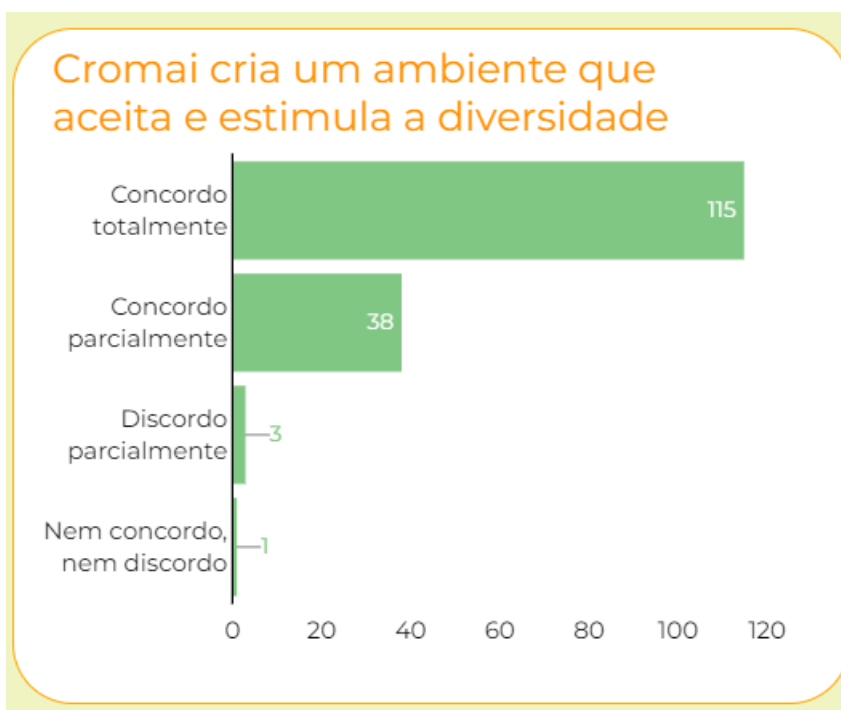
Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 20: Quantidade de pessoas com deficiência e tipos



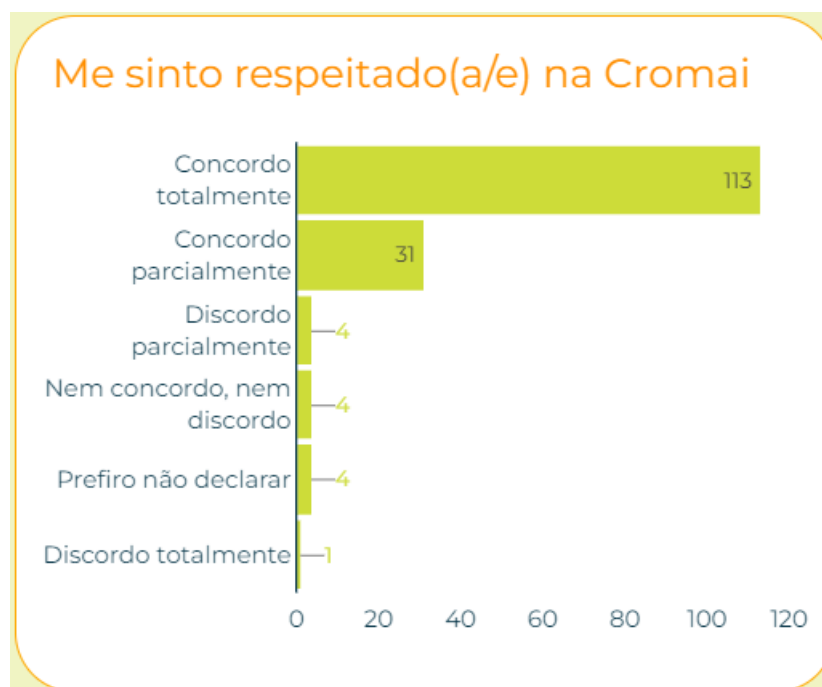
Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 21: Opiniões sobre ambiente diverso no 2º Censo



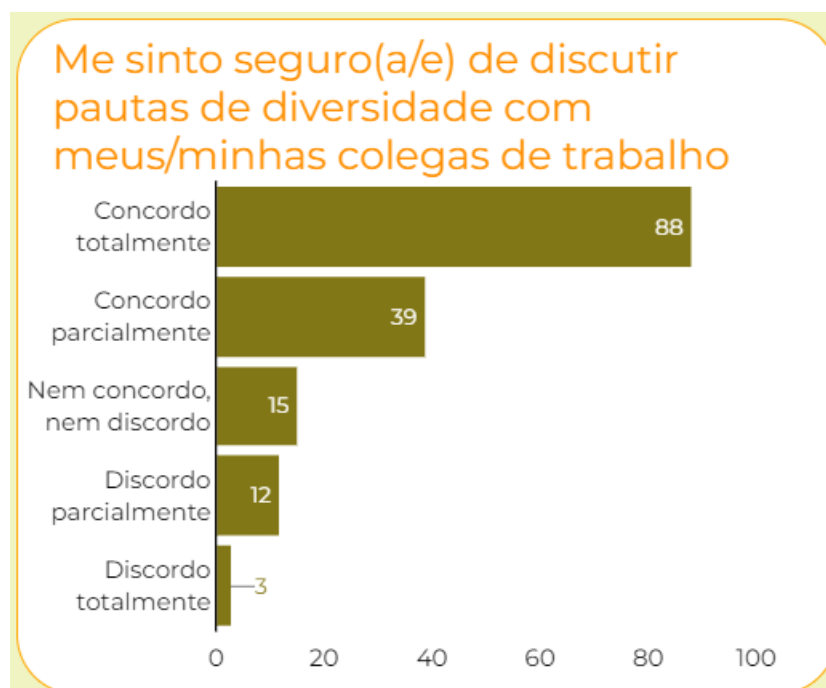
Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 22: Quantidade de pessoas que se sentem respeitadas



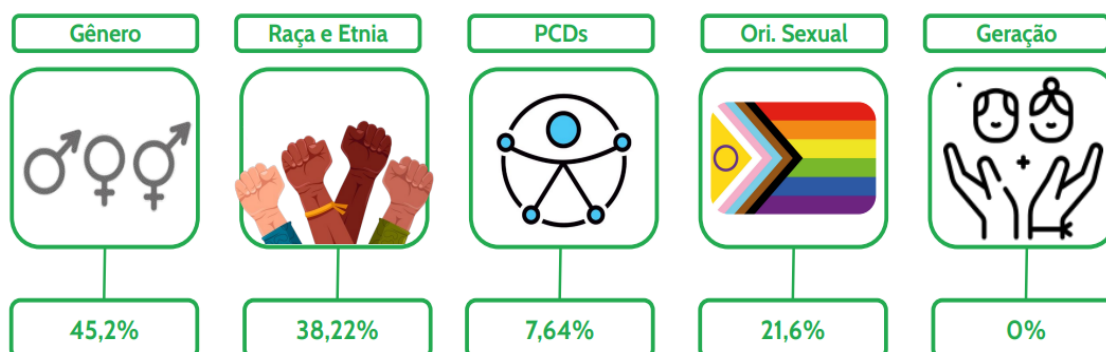
Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 23: Quantidade de pessoas que se sentem seguras em falar sobre diversidade



Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Figura 24: Porcentagem de pessoas em cada grupo no 2º Censo



Fonte: 2º Censo Cromai 2023

Analisando esses dados, observamos um aumento significativo na representatividade de gênero, raça e etnia, e orientação sexual. Comparando o cenário antigo e o atual da Cromai, a pesquisa revela mudanças significativas, sugerindo impacto positivo das ações implementadas, como cursos, painéis e as vagas afirmativas trabalhadas, na composição demográfica da empresa.

De forma mais detalhada obtivemos as seguintes informações:

Gênero:

- Cenário Antigo: 32,32%
- Cenário Atual: 45,2%

Houve um notável aumento na representação de gênero no cenário atual, indicando que as iniciativas voltadas para a diversidade de gênero tiveram impacto positivo, possivelmente incentivando mais mulheres a ingressarem na empresa.

Raça e Etnia:

- Cenário Antigo: 30,30%
- Cenário Atual: 38,22%

A representatividade racial e étnica também teve um incremento, sugerindo que as ações focadas nesse aspecto contribuíram para uma maior diversificação no quadro de colaboradores.

PCD (Pessoas com Deficiência):

- Cenário Antigo: 6,06%

- Cenário Atual: 7,64%

Embora o aumento seja modesto, a elevação na representação de PCDs indica um esforço contínuo para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo e acessível.

Orientação Sexual:

- Cenário Antigo: 14,14%

- Cenário Atual: 21,6%

A representatividade de diferentes orientações sexuais também apresentou crescimento, sugerindo que as ações específicas para esse grupo foram efetivas.

Geração:

- Cenário Antigo: 0%

- Cenário Atual: 0%

Esses resultados sugerem que as ações implementadas pela Cromai foram eficazes em promover uma cultura mais inclusiva e diversificada, contribuindo para uma representação mais equitativa em vários aspectos. No entanto, é importante continuar monitorando e adaptando essas iniciativas para garantir um progresso contínuo, pois, dados como o de geração não obtiveram

nenhuma melhora, o que demonstra a necessidade de uma atenção maior a esse recorte na segunda fase da estratégia.

Alguns segmentos apresentaram um crescimento modesto em sua representatividade na empresa, notadamente os recortes referentes a Pessoas com Deficiência (PCD), raça e etnia, e orientação sexual. Ao analisarmos os dados fornecidos anteriormente, percebemos que, durante a primeira fase, houve uma quantidade reduzida de vagas destinadas a esses segmentos, sendo que alguns não contaram com a implementação de vagas afirmativas, como no caso das pessoas com deficiência. A estratégia de focalizar mais nas categorias de geração e PCD foi adiada para a segunda fase, indicando que, no ano de 2024, a empresa planeja concentrar esforços em ações específicas voltadas para esses grupos.

Diante do exposto, a concluímos que a Cromai revela um cenário de transformação significativa desde a implementação da estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no início de 2023. A empresa, ciente de sua composição majoritariamente homogênea em termos de gênero, raça, etnia e orientação sexual, empreendeu esforços notáveis para promover mudanças culturais e estruturais.

A análise do segundo Censo de DE&I evidenciou alguns na representatividade de diversos grupos, mesmo que nem todos tenham aumentado em representatividade a abordagem horizontal adotada na primeira fase da estratégia demonstrou êxito, especialmente nas áreas de força de trabalho e ambiente interno. Mas a pergunta é, quais desafios a Cromai ainda pode enfrentar em diversidade? E quais as tendências que existem no mercado sobre essa temática?

4.5. Desafios e tendências

À medida que a sociedade, as organizações e as dinâmicas de trabalho passam por transformações, as tendências em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) também evoluem. Para fornecer insights sobre o cenário futuro e os principais desafios nessa temática, exploramos pesquisas realizadas por empresas como Exame, Hand Talk, Uol e a TREE - Consultoria e Educação em Diversidade e Inclusão, identificando as seguintes tendências e desafios:

- **Inclusão Geracional:** Com o aumento da diversidade etária nas organizações, há uma crescente atenção à inclusão geracional. As empresas estão buscando criar ambientes que valorizem e integrem diferentes gerações, reconhecendo as contribuições únicas de cada grupo, como a Geração Z, Millennials, Geração X e Baby Boomers.
- **Foco na Saúde Mental:** A saúde mental no local de trabalho tornou-se uma prioridade crucial. As empresas estão implementando políticas e programas que promovem um ambiente de trabalho que respeita e apoia a saúde mental dos funcionários, eliminando estigmas associados a problemas psicológicos.
- **Equidade Salarial e Transparência:** A equidade salarial tornou-se uma preocupação importante, com organizações buscando eliminar disparidades salariais entre diferentes grupos. A transparência salarial também está se tornando uma prática mais comum, com empresas compartilhando informações sobre faixas salariais e critérios de remuneração.
- **Desenvolvimento de Liderança Inclusiva:** O desenvolvimento de líderes que promovam ativamente a inclusão tornou-se uma tendência-chave. As organizações estão investindo em programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar líderes a liderar equipes diversas de maneira eficaz.
- **Mais diversidade em cargos de maior senioridade:** A promoção de mais diversidade em cargos de maior senioridade refere-se à implementação de práticas e políticas que buscam garantir uma representação equitativa de diferentes grupos em níveis de liderança mais elevados dentro de uma organização.

Para compreender um pouco mais sobre como a empresa lida com questões de DE&I e como está se preparando para promover um ambiente mais inclusivo e diversificado. Decidimos explorar a perspectiva de Angela Bandeira, Analista de Cultura e Diversidade na Cromai, sobre os desafios, estratégias, tendências e visão de futuro relacionados a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I).

Pergunta 1:

Quais os principais desafios de trabalhar DE&I nas empresas?

Em resposta a esta pergunta, Angela Bandeira, Analista de Cultura e Diversidade na Cromai, identificou vários desafios fundamentais, destacando:

"A abordagem de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) na empresa revela desafios abrangentes. O comprometimento da liderança é central, exigindo o apoio daqueles que representam a cultura inclusiva da organização. A transformação da cultura organizacional é uma empreitada complexa, especialmente ao tentar integrar uma mentalidade inclusiva, sobretudo para grupos minoritários. A atração e retenção de talentos diversos, influenciadas por barreiras financeiras e sociais, são obstáculos marcantes. O enfrentamento diário de estereótipos e vieses inconscientes impacta decisões cruciais na gestão de pessoal. Além disso, o desafio de posicionar externamente a empresa destaca a necessidade de uma abordagem genuína de DE&I, sublinhando que a mudança deve ocorrer de dentro para fora, constituindo um processo integral e autêntico."

Pergunta 2:

Como a Cromai está se preparando para superar esses desafios?

Angela Bandeira compartilhou as estratégias da Cromai para superar os desafios mencionados:

"A Cromai vem se preparando de forma excepcional para superar esses desafios, nós temos uma estratégia de Diversidade que engloba pontos como a construção de bases de aprendizagem, tanto de forma macro quanto para lideranças para que adotem comportamentos mais inclusivos, aborda também quais são nossos objetivos e metas que desejamos alcançar e por onde já começamos, isso contribui para que durante essa jornada nós não percamos o foco principal, que é tornar a Cromai uma empresa diversa, equitativa e inclusiva. Estamos passando por um momento de letramento em relação à diversidade com trilhas educacionais personalizadas para lideranças, que vem contribuindo para superar os desafios em relação aos vieses inconscientes e estereótipos, cultura organizacional e vemos o avanço do comprometimento delas. Contamos com o time de Recrutamento & Seleção que se compromete cada dia mais com a temática, abraçando a causa e que nos ajuda atraindo e selecionando talentos diversos e com a área de DE&I que trabalha para reter esses talentos através de ações que possibilitam a inclusão e uma ótima experiência no ambiente de trabalho."

Pergunta 3:

Quais as principais tendências em DE&I e quais gostaria de trabalhar na Cromai?

Sobre as tendências em DE&I, Angela Bandeira destacou:

" Entre as principais tendências temos os processos integrados, que possibilitam uma melhor visão analítica, liderança inclusiva, a equidade salarial promovendo o fim das disparidades, comitê de diversidade e grupos de afinidade, vagas afirmativas, programas de desenvolvimento afirmativos, segurança psicológica dos grupos minoritários e o uso da tecnologia para impulsionar a DE&I.

Gostaria de trabalhar na Cromai todos os pontos citados acima, alguns deles já estão sendo trabalhados, por exemplo, o comitê de diversidade e grupos de afinidade, segurança psicológica, vagas afirmativas e liderança inclusiva. Nos demais pontos nós temos grandes oportunidades, mas destaco os programas de desenvolvimento afirmativos como algo que, sendo frente de DE&I, gostaria muito de trabalhar."

Pergunta 4:

Qual é a visão que você tem para o futuro da Cromai no que diz respeito à diversidade?

Sobre a visão para o futuro da Cromai no contexto da diversidade, Angela Bandeira expressou:

“No que diz respeito à diversidade, tenho uma visão de que a Cromai seja uma empresa que, para além de revolucionar o agro e a tecnologia, também cria futuros possíveis para todas as pessoas de forma equitativa nesse mercado, gerando impacto positivo e social com base nos valores de inovação, ética, transparência e responsabilidade.”

Em conclusão, ao analisarmos as tendências e desafios em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), fica evidente que as organizações estão cada vez mais comprometidas em construir ambientes de trabalho inclusivos e equitativos.

A inclusão geracional, o foco na saúde mental, a equidade salarial, o desenvolvimento de liderança inclusiva e a promoção de mais diversidade em cargos de maior senioridade emergem como áreas críticas de atenção. A entrevista com Angela Bandeira, Analista de Cultura e Diversidade na Cromai, revela a complexidade desses desafios, destacando a importância do comprometimento da liderança, transformação da cultura organizacional e superação de barreiras na atração e retenção de talentos diversos.

As estratégias adotadas pela Cromai para enfrentar esses desafios, incluindo programas educacionais, trilhas de aprendizagem e o fortalecimento do comprometimento da liderança, demonstram um compromisso robusto com a promoção da diversidade e inclusão. As tendências identificadas por Angela, como liderança inclusiva, equidade salarial e uso da tecnologia, sinalizam um futuro promissor para a Cromai, onde a empresa busca não apenas revolucionar o setor agro e tecnológico, mas também criar um impacto positivo e social, garantindo um futuro equitativo para todas as pessoas no mercado. Essa visão alinhada com valores de inovação, ética, transparência e responsabilidade pode destacar a Cromai como uma protagonista na construção de um ambiente empresarial mais inclusivo e diversificado.

5. CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, investigamos conceitos e informações fundamentais relacionados à diversidade, equidade e inclusão. O reconhecimento da importância da gestão da diversidade motivou a criação de departamentos especializados, visando não apenas reconhecer a diversidade, mas também promover políticas e práticas que estabeleçam ambientes de trabalho justos e inclusivos.

A Cromai, uma startup com apenas seis anos de existência, empenhada em conquistar espaço no mercado de tecnologias agrícolas, decidiu enfrentar os desafios associados à eliminação de discriminações e vieses preconceituosos presentes em nossa sociedade, tentando incorporar valores de inclusão em sua cultura.

Em 2022, a Cromai contava com 56 colaboradores, predominantemente representados por indivíduos de grupos mais privilegiados. No entanto, o Censo realizado no ano em questão revelou que a empresa não refletia a diversidade social do Brasil, o que gerou a dúvida e a necessidade de abraçar a responsabilidade social que as empresas devem ter.

As questões de diversidade tornam-se cada vez mais relevantes nas empresas, abrangendo tópicos como liderança inclusiva, saúde psicológica, equidade salarial, entre outros, sendo tendências atuais e futuras. Em 2023, a Cromai Tecnologias Agrícolas comprometeu-se a transformar sua realidade de 2022, tornando o ambiente mais acolhedor para todos envolvidos na revolução agrícola. Para atingir esse objetivo, implementou mudanças culturais alinhadas aos desafios e expectativas do mercado, adotando uma postura assertiva e executando ações concretas em prol da diversidade.

Com o intuito de alcançar uma efetividade maior, a empresa estruturou uma mudança cultural alinhada aos novos desafios e expectativas do mercado. Ações como o "Papo Diverso", trilhas de desenvolvimento para lideranças e colaboradores, cursos e painéis, foram essenciais para iniciar a transformação na empresa e gradualmente alcançar seus objetivos.

Trabalhar a diversidade é um desafio complexo e demorado, considerando que a nossa sociedade foi estruturada em cima de preconceitos como mencionado no exemplo das relações étnico-raciais, a necessidade de quebrar estigmas preconceituosos enraizados é um fato, e nada mais justo do que as empresas participarem desse movimento, já que também são um espelho das vivências sociais.

Por isso, nessa fase inicial da estratégia de diversidade da Cromai, observamos alguns pontos de atenção, como a falta de representatividade geracional e a baixa presença de pessoas com deficiência. Não parando por aí, os resultados também evidenciam que a maior parte das vagas afirmativas são destinadas a pessoas estagiárias, mesmo considerando que a empresa já tem uma baixa quantidade de vagas para níveis acima, esse dado é preocupante, e a ausência de um plano de ação para essa problemática pode perpetuar em um dos principais desafios da diversidade: a falta de representatividade em cargos de gestão.

As ações implementadas nos primeiros seis meses de 2023 apresentaram alguns resultados positivos, conforme demonstrado no 2º Censo de Diversidade, Equidade e Inclusão realizado em agosto. Contudo, aspectos como a escassa representatividade geracional, a presença limitada de pessoas com deficiência e a concentração de vagas de estágio permanecem como pontos de preocupação.

O intuito dessa monografia era justamente entender as principais estratégias e ações da empresa no que tange a diversidade. Por fim, concluímos que a empresa está empenhada em fazer a diferença mesmo com os desafios internos que existem, esperamos apenas que as estratégias e planos de ação estejam cada vez mais alinhados as necessidades reais das pessoas colaboradores

que fazem parte desses grupos e que necessitam de um ambiente empresarial que realmente valorize seus esforços e as inclua como merecem.

Quem sabe dessa forma estejamos iniciando uma caminhada para revolucionar não apenas o agro, mas também nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

A Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde da Organização Mundial da Saúde: Conceitos, Usos e Perspectivas, [S. l.], p. 187-193, 13 jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbepid/a/grJnXGSLJSrbRhm7ykGcCYQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 nov. 2022.

AS DIFICULDADES enfrentadas pelas pessoas LGBTQIA+. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.fundobrasil.org.br/blog/as-dificuldades-enfrentadas-pelas-pessoas-lgbtqia/#:~:text=41%25%20das%20pessoas%20LGBTQIA%2B%20afirmam,aqueles%20que%20t%C3%AAm%20boas%20qualifica%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 21 nov. 2023.

BARBOSA, Joaquim B. A recepção do instituto da ação afirmativa pelo Direito Constitucional brasileiro. Revista de Informação Legislativa, [S. l.], n. 151, p. 129-152, 19 set. 2001. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/705/r151-08.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2023.

BARROS, Fernando Passos; SOUSA, Maria Fátima. Equidade: seus conceitos, significações e implicações para o SUS. Universidade de Brasília. Faculdade de Ciências da Saúde, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 9-18, 25 mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/Kdc66VGb5mXkMnHTHYkzVPv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 set. 2023.

Brasil. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. (2018). Política Nacional de Saúde Integral da População Negra: Uma política para o SUS. Brasília: Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.

DEFICIÊNCIA MÚLTIPLA: CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO. [S. l.], 2011. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/epcc2011/wpcontent/uploads/sites/86/2016/07/yara_cristina_romano_silva3.pdf. Acesso em: 19 nov. 2022.

DESEMPREGO e informalidade são maiores entre as pessoas com deficiência. Agência IBG Notícias, [S. l.], p. 1-10, 21 set. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34977-desemprego-e-informalidade-sao-maiores-entre-as-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 20 nov. 2022.

DIREITO DO TRABALHO. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: https://sumarios.grupogen.com.br/jur/MET/9788530978853_Amostra.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

ESTATUTO da Pessoa com Deficiência. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/513623/001042393.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ESTUDO sobre acessibilidade e tecnologia assistiva com auxílio de tecnologias da Indústria 4.0. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/70309>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FERREIRA, L. L. .; MACIEL, P. D. .; COLETI, J. de C. .; MACEDO, K. G. Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial. *E-Acadêmica*, [S. l.], v. 3, n. 3, p. e5933374, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i3.374. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/374>. Acesso em: 26 nov. 2023.

FLEURY, Maria Tereza. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras. *Organização, Recursos Humanos e Planejamento*, [S. l.], v. 40, p. 18-25, 18 set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: set. 2023.

Guimarães, A. S. A. (2019). *Diversidade Sexual e de Gênero na Educação: Desafios Contemporâneos*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.

INCLUIR: O QUE É, COMO E POR QUE FAZER?. [S.l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/document/publication/wcms_821892.pdf. Acesso em: 13 nov. 2022.

INCLUSÃO no mercado de trabalho: Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos. [S. l.], 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>. Acesso em: 21 nov. 2022.

Inclusão Social de Pessoas com Deficiências e Necessidades Especiais: cultura, educação e lazer , [S. l.], p. 377-389, 23 jul. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2011.v20n2/377-389/pt>. Acesso em: 12 nov. 2022.

INTRODUÇÃO ao Direito do Trabalho. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheio/4986.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

Kaufmann, R. M., Almeida, R. C., & Amorim, W. S. (2014). Desigualdade de Gênero e Discriminação Racial nas Organizações: Análise das percepções de homens e mulheres negras em cargos gerenciais. In: *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 424-444.

LBI – Lei Brasileira de Inclusão. [S. l.], 2015. Disponível em: http://www.pcdlegal.com.br/lbi/wpcontent/themes/pcdlegal/media/downloads/lbi_simples.pdf. Acesso em: 21 nov.2022.

MENDES, Rodrigo Hübner. *Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial*. Orientador: Prof. Dr. Peter Spink. 2005. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas, [S. l.], 2005. Disponível em: <https://iparadigma.org.br/wp-content/uploads/Diversidade-Humana-nas-Organizacoes-Entre-a-Teoria-Academica-e-a-Pratica-Empresarial.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Analfabetismo. Conheça o Brasil - População EDUCAÇÃO, [S. l.], p. 1, 23 ago. 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html#:~:text=Quando%20analizado%20por%20cor%20ou,era%20de%207%2C4%25>. Acesso em: 8 nov. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. No Dia da Mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade. Conheça o Brasil - População EDUCAÇÃO, [S. l.], p. 1, 10 abr. 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostrar-desigualdade>. Acesso em: 8 nov. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil. Conheça o Brasil - População EDUCAÇÃO, [S. l.], p. 1, 7 mar. 2018. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 8 nov. 2023.

MOREIRA, Adilson José. POLÍTICA, TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS E IDENTIDADES CULTURAIS. Revista Observatório Itaú Cultural, [S. l.], n. 21, p. 10-205, 16 out. 2017. Disponível em: https://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/11/OBS21_BOOK_ISSUU.pdf. Acesso em: 16 out. 2023.

MOREIRA, Geraldo Eustáquio. Por trás do monograma do movimento LGBTQIAPN+: vidas, representatividade e esclarecimentos. Revista Temporis [Ação] (Periódico acadêmico de História, Letras e Educação da Universidade Estadual de Goiás). Cidade de Goiás; Anápolis. V. 22, N. 02, p. 20, jul./dez., 2022. Disponível em: <http://www.revista.ueg.br/index.php/temporisacao/issue/archive>

Munanga, K. (2005). Superando o Racismo na Escola. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade.

MUNANGA, Kabengele. Todos no mesmo barco!. Todos no mesmo barco!, [S. l.], p. 1, 2019. Disponível em: <https://diversitas.fflch.usp.br/todos-no-mesmo-barco-kabengele-munanga>. Acesso em: 20 nov. 2023.

MUNANGA, Kabengele. O mundo e a diversidade: questões em debate. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, Brasil., [S. l.], p. 117-129, 19 set. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/7dxnhTYxMskypKpS6FcW98L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2023.

NACIONAL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Estatuto da Pessoa com Deficiência. [S. l.], 6 maio 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm#:~:text=no%20plano%20interno.-,Art.,condi%C3%A7%C3%B5es%20com%20as%20demais%20pessoas. Acesso em: 12 nov. 2022.

NACIONAL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. [S. l.], 24 out. 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm. Acesso em: 12 nov. 2022.

NUNES, CAROLINE GOMES. GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS. Orientador: Prof. Jaime Baron. 2019. 42 p. Monografia (Bacharelado em Administração) - UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE, [S. l.], 2018. Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/11114/TCC%20Caroline%20Nunes.pdf;jsessionid=FFD6F8DEF3D6420A0080EE5A28849D6C?sequence=1>. Acesso em: 14 nov. 2023.

O QUE é Tecnologia Assistiva? [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.assistiva.com.br/tassistiva.html#artigos>. Acesso em: 19 nov. 2022.

Organização dos Estados Americanos. Convenção Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância. Guatemala, 17 dez. 2020. Disponível em: <<https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:ato.internacional:2013-0605;convencao.interamericana.contra.o.racismo..a.discriminacao.racial.e.formas.correlatas.de.intolerancia>> Acesso em: 20 nov. 2022.

PANORAMA DA INCLUSÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL, [S. l.], p. 165-187, 4 mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/HkkjjNpVsgsJYVS93DCkYbg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PARANHOS, Rovená; JORDÃO, Juliana. Diversidade humana em organizações: a perspectiva de líderes em uma instituição de ensino superior. *Intervozes: trabalho, saúde, cultura*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 23-42, 18 out. 2017. Disponível em: https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Artigo/Artigo_03_02.pdf. Acesso em: 6 nov. 2023.

PESQUISA Nacional de Saúde. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101846.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2022.

PIOVESAN, FLÁVIA. AÇÕES AFIRMATIVAS NO BRASIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS. Dossiê 120 anos da abolição da escravidão no Brasil: um processo ainda inacabado, [S. l.], p. 887-896, 3 dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/JXPnmdcRhtfnnv8FQsVZzFH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2023.

RAÇA e Etnia. In: CAPITALISMO e Questão Racial. 1. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora Corifeu Ltda., 2009. ISBN 978-85-7794-167-4.

Ribeiro, D. (2018). O Racismo Explícito e o Racismo Sutil no Brasil. In: *Política e Sociedade*. Vol. 17, No. 38, pp. 67-83.

SALES, Ricardo Gonçalves. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, [S. l.], p. 1-15, 9 set. 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1693-1.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2023.

SALVATORI, Else Lemos. COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES E ORGANIZAÇÕES: pensamento e ação. DIVERSIDADE PARA QUÊ?, [S. l.], n. 1, p. 15-303, 18 jun. 2019. Disponível em: https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1_abrapcorp_comunicacao_diversidades_organizacoes.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

SANTOS, Diego Junior; PALOMARES, Nathália; NORMANDO, David; QUINTÃO, Cátia Cardoso. Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. Dental Press J Orthod, [S. l.], p. 121-124, 3 jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dpjo/a/cpSn3rmDvrkMNTHj7bsPxgh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2023.

SASSAKI, Romeu Kazumi - Inclusão - Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro, WVA, 1997.

Silva, N. do N., & Peixoto, F. G. (2018). A diversidade cultural e a inclusão no ambiente de trabalho: Um estudo exploratório. In: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD).

SILVA, Otto Marques. A epopéia ignorada: (a pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje). [S. l.: s. n.], 1987.

Souza, D. R. de. (2016). Gênero e Diversidade na Escola: Um guia de formação de professores. Brasília: UNESCO.

TELEFONE COM DIAPASÃO: UMA DAS PATENTES DE ALEXANDER GRAHAM BELL. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: https://sites.ifi.unicamp.br/lunazzi/files/2014/03/AndreC_Schulz_RF1.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

TIMÓTEO, Marcela. ESTRATÉGIAS DE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA EM ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: AVANÇOS E DESAFIOS. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal, [S. l.], v. 1, n. 150, p. 150-160, 5 dez. 2022. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>. Acesso em: 22 set. 2023.

AZEVEDO, Mário. IGUALDADE E EQUIDADE: QUAL É A MEDIDA DA JUSTIÇA SOCIAL?. Igualdade. Equidade. Justiça social., [S. l.], v. 18, n. 1, p. 129-150, 6 mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/PsC3yc8bKMBBxzWL8XjSXYP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MAIS de 90% dos CEO's do Brasil são homens brancos, diz pesquisa. [S. l.]: Thais Herédia, 10 dez. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mais-de-90-dos-ceos-do-brasil-sao-homens-brancos-diz-pesquisa/>. Acesso em: 15 nov. 2023

CONVENÇÃO Interamericana contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância. [S. l.], 17 dez. 2020. Disponível em: <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:ato.internacional:2013-06-05;convencao.interamericana.contra.o.racismo..a.discriminacao.racial.e.formas.correlatas.de.intolerancia>. Acesso em: 21 nov. 2023.

MOEHLECKE, SABRINA. AÇÃO AFIRMATIVA: HISTÓRIA E DEBATES NO BRASIL. Cadernos de Pesquisa, [S. l.], n. 117, p. 197-217, 13 nov. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/NcPqxNQ6DmmQ6c8h4ngfMVx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CORTEVA AGRISCIENCE. **Sustainability & ESG Report 2022**. [S. l.], 2022. Disponível em: https://www.corteva.com/content/dam/dpagco/corteva/global/corporate/files/sustainability/DOC-Corteva_2022_Sustainability_and_ESG_Report-Global.pdf. Acesso em: 14 nov. 2023.

CORTEVA AGRISCIENCE. Corteva Agriscience avança em ações de inclusão, diversidade e equidade. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.corteva.com.br/media-center/Corteva-Agriscience-avanca-em-acoes-de-IDE.html>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CORTEVA AGRISCIENCE. Inclusão e Diversidade[S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.corteva.com.br/quem-somos/nossa-diversidade.html>. Acesso em: 14 nov. 2023.

Cromai<Disponível em:<https://www.cromai.com/>>Acesso em: 5 out.2023.