

Guia de Implantação
de Estratégias em
**INCLUSÃO,
DIVERSIDADE
E EQUIDADE**
ESGCCOOP



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

#Paratodosverem: A imagem é uma foto de cores suaves e página inteira. Há quatro pessoas sorridentes de gêneros, raças, habilidades e estilos diversos. Dentre elas há um homem preto de roupas confortáveis, uma mulher branca e dois homens também brancos de roupa social. Um deles está em cadeira de rodas, usa um dispositivo eletrônico e mostra algo na tela para os outros. Elas estão sentadas ao redor de uma mesa em um ambiente de escritório.

Ficha Técnica

CONSELHO NACIONAL

Titulares

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)
José Roberto Ricken
Ronaldo Scucato
Remy Gorga Neto
Ernandes Raiol da Silva
Max Monjardim Naneschy
Maria Luiza Fonseca do Valle
Irajá Rezende de Lacerda
José Lopes Feijó
Fernanda Cimbra Santiago
Mauri Viana Pereira

Suplentes

Mário de Conto
Vinícius de Oliveira Mesquita
Jubrair Gomes Calado Júnior
João Teles de Melo Filho
Raimundo José da Silva
Cleber Oliveira Soares
Heiguiberto Guiba Della Bella Navarro
Raphael Miguel da Silva

CONSELHO FISCAL

Titulares

José Merched Chaar
Frederico Azevedo e Silva
Bruno Ribeiro Cardoso
Mathias Jourdain de Alencastro
Anderson Castro de Souza

Suplentes

Neivo Luiz Panho
Cleonice Pereira Pedrosa
Nivair de Castro de Souza

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente

Tania Regina Zanella

Gerente Geral do Sescoop

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Gerente Geral da OCB

Fabíola da Silva Nader Motta

EQUIPE TÉCNICA

Débora Márcia Bruno Ingrisano
Cláudia Chagas Moreno
Divani Ferreira de Souza Matos

CONSULTORIA TÉCNICA

Gisele Gomes
Dagmar Meyer

Projeto gráfico e diagramação

Tcheice Laís Zwirtes

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS
Qd. 4 – Bloco “I” – Brasília/DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119 – CEP: 70070-936

≡ Sumário

Por que um Guia de Implantação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade?.....	06
Inclusão, Diversidade e Equidade: o que esses termos significam?.....	08
Marcadores da diferença e a jornada de ID&E.....	16
Gestão e governança para a promoção da ID&E nas Cooperativas.....	30
Glossário de ID&E.....	45
Referências.....	62
Anexo I.....	63



Palavra do presidente

Inclusão, diversidade e equidade são compromissos que refletem os princípios do cooperativismo. Vivemos em um mundo complexo e em constante mudança, onde a diversidade de pensamento é um ativo valioso. Assim, é imperativo moral e ético, além de uma estratégia de negócios inteligente, incorporar esses valores nas práticas cotidianas de nossas cooperativas.

Embora esses temas não sejam novos, ganham urgência no contexto da sustentabilidade das organizações, cuja performance está sendo medida pela agenda ESG. Assim, o Sistema OCB reafirma seu compromisso em apoiar as cooperativas brasileiras para mapear, solucionar e comunicar seu papel em uma atuação ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável, visando a promoção do desenvolvimento das comunidades onde atua.

Especificamente sobre o “S” da sigla ESG, nós, enquanto cooperativistas, devemos reconhecer a importância da diversidade em todo o ecossistema, mas destaco aqui, em nossos quadros de colaboradores e lideranças. Estudos têm mostrado repetidamente que organizações com culturas inclusivas superam seus concorrentes, tanto em termos de desempenho financeiro quanto de inovação. É, portanto, sobre justiça, mas também é uma decisão inteligente, vital para a perenidade dos negócios.

O Guia que estamos lançando tem um objetivo claro: fornecer às cooperativas os recursos necessários para implementar estratégias e ações de inclusão, diversidade e equidade. Queremos compartilhar conhecimento e oferecer um roteiro prático para aqueles que desejam começar essa jornada em suas organizações.

Esperamos que este documento seja uma fonte de inspiração e motivação para todas as cooperativas do Brasil. Juntos, podemos construir um futuro em que todos se sintam valorizados, respeitados e incluídos.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB



Palavra da superintendente

“

Estamos celebrando a entrega do Guia de Implantação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade, um recurso valioso que representa um passo significativo em direção a um cooperativismo cada vez mais comprometido em desenvolver uma sociedade mais justa e solidária.

Este guia foi cuidadosamente elaborado para oferecer orientações claras e práticas às cooperativas, permitindo que avancem na promoção da inclusão, diversidade e equidade em suas operações. Ao implementar as estratégias delineadas nas páginas que se seguem, vamos fortalecer nossas cooperativas para promover um ambiente de trabalho e de negócios onde todos se sintam valorizados e respeitados.

O momento é agora para avançarmos nessa importante pauta. Juntos, podemos criar um ambiente onde a diversidade seja celebrada, as vozes de todos sejam ouvidas e as oportunidades sejam acessíveis a todos, independentemente de sua origem, identidade ou circunstância.

A entrega deste documento é um marco importante, mas o verdadeiro impacto virá das ações que cada cooperativa tomará a partir de agora. Encorajo cada um de vocês a mergulhar nesse processo com entusiasmo e determinação, buscando implementar as estratégias propostas de forma criativa e adaptável às suas realidades locais.

”

Este é apenas o começo de uma jornada contínua em direção a um cooperativismo mais inclusivo e equitativo.

Tania Zanella

Superintendente do Sistema OCB

Por que um Guia de Implantação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade?

Trabalhar a pauta de inclusão, diversidade e equidade no ecossistema cooperativo é inicialmente um dever moral e ético, consoante aos princípios universais do cooperativismo bem como à Declaração Universal dos Direitos Humanos aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948. Além disso, em um mundo complexo e em constante transformação passou a ser um imperativo mercadológico de acordo com as melhores práticas de ESG vigentes, pois em uma era onde a Inteligência Artificial passa a fazer parte dos negócios, precisamos agregar valor a partir da diversidade cognitiva.

Inclusão, Diversidade e Equidade não são temas novos, uma vez que integram pautas da sociedade há muito tempo. Entretanto, é sobretudo desde o final do século XX, no contexto de globalização acelerada que as agendas de ID&E se firmaram como aspectos relevantes do desempenho institucional colocados não apenas aos Estados - países e suas entidades representativas, ou a organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Banco Mundial ou a Organização Mun-

dial da Saúde (OMS), mas também para o conjunto de instituições empresariais e corporativas (privadas, de capital misto e públicas) que integram e movimentam a produção e a economia nas sociedades nas quais vivemos.

O ecossistema cooperativo é parte integrante dessas sociedades e assume explicitamente o propósito de aumentar sua relevância e reconhecimento como organização comprometida com o desenvolvimento econômico, social e ambiental de seus cooperados, pessoas empregadas e comunidades nas quais está presente, com o objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, sustentável e próspera.

O Sistema OCB é a entidade composta por três casas que trabalham em conjunto para representar, apoiar e fortalecer as cooperativas em todo o país, sendo elas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop).

Este Sistema representa e apoia o ecossistema cooperativo brasileiro, assumindo os princípios internacionais e nacionais do cooperativismo como base e fundamento de sua organização.

Nessa direção, é importante lembrar que esse ecossistema é formado por cooperativas de livre adesão e, nesse sentido, a inclusão da diversidade nos coletivos de **cooperados** se torna uma realidade com a qual é necessário dialogar, uma vez que a promoção de acesso como: inserção no mercado de trabalho, progressão de carreira e remuneração equitativa desses grupos faz parte da missão sociopolítica e dos negócios das diferentes cooperativas. Além disso, a representatividade da diversidade nos quadros de **pessoas empregadas** é uma demanda importante de reconhecimento para esses grupos e pode representar uma vantagem para a organização em diversas áreas.

Tratar esses temas na cooperativa impacta diretamente a cultura organizacional, pois implica investir na promoção de uma cultura que seja inclusiva em todas as suas dimensões. É por meio de uma cultura inclusiva que se criam e fortalecem vínculos entre as organizações cooperadas, seus quadros de **cooperados** e de **pessoas empregadas**, para além das relações associativas e de trabalho formalizadas em contratos. Quando se investe na produção de uma cultura na qual grupos diversos de pessoas se reconhecem, se sentem acolhidas e valorizadas, seguras e respeitadas, a organização passa a ser vivida como uma comunidade com a qual se criam vínculos de lealdade, respeito e confiança. Por isso, investir na produção de uma cultura que promove o pertencimento como va-

lor ético-político traz muitos benefícios não só para as pessoas e grupos incluídos e suas comunidades, mas também para as organizações empresariais, uma vez que esse processo também impacta positivamente sua performance e seus negócios, conforme o comprovado em estudos realizados por entidades internacionais como por exemplo McKinsey & Company¹, Deloitte,² B3³ e outras.

Objetivos:

O **objetivo geral** deste guia de implantação de estratégias é oferecer subsídios para que as cooperativas possam compreender a pauta e implementar ações da agenda de inclusão, diversidade e equidade nas cooperativas. Este objetivo geral, se desdobra em dois **objetivos específicos**:

Compartilhar conceitos básicos e dados acerca da ID&E no cenário nacional, no sentido de reforçar o conhecimento sobre o tema e demonstrar sua relevância para os membros das cooperativas, para as pessoas que integram o sistema e para os negócios; e,

Propor um passo-a-passo de como iniciar o movimento de ID&E nas cooperativas bem como junto às suas partes interessadas.

Agora que já sabemos um pouco mais sobre o contexto geral no qual este guia se insere, e com quais objetivos ele está sendo proposto, vamos entender melhor os conceitos de Inclusão, Diversidade e Equidade que dão nome a ele, assim como outros conceitos importantes nessa jornada.

1. McKinsey&Company (2023). A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>

2. Deloitte (2023). Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas Organizações 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>

3. B3 (2022) Mulheres em Ações. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/estudo-mulheres-na-alta-lideranca.htm



Inclusão, Diversidade e Equidade:

o que esses termos
significam?

**INCLUSÃO,
DIVERSIDADE
E EQUIDADE**
ESGCCOP

Inclusão:

Atualmente, essa palavra está associada com a promoção de um ambiente e de uma cultura organizacional na qual pessoas e grupos diversos possam se reconhecer e ser valorizados, desenvolver-se e prosperar. Para que isso possa acontecer, de fato, uma organização que se posiciona como sendo inclusiva, precisa modificar e/ou criar e implementar estratégias de gestão e de governança para...



#BoasPráticas

...atrair, selecionar, acolher, integrar e alavancar profissionais de grupos diversos, garantindo-lhes oportunidades iguais de ingresso, salário, crescimento e segurança no ambiente de trabalho.

É fácil e rápido? Não. Mas como já salientamos, essa é uma jornada que a cooperativa com visão de futuro precisa iniciar. O propósito de incluir as diversidades é um processo desafiador, exatamente porque ele não se garante apenas com a boa vontade e boas intenções de algumas instâncias da organização e é muito mais amplo e complexo do que “colocar para dentro” uma certa porcentagem de pessoas diversas. Fomentar a Inclusão, na prática cotidiana da gestão e da governança,

bem como nas relações institucionais e interpessoais...



#BoasPráticas

...demanda disposição ética para assumir o compromisso com a inclusão, diversidade e equidade bem como a absorção de conhecimentos específicos, mapeamento e diagnóstico dos contextos onde se pretende colocá-la em funcionamento, muito planejamento, acompanhamento e avaliação contínua da implementação de suas metas e diretrizes, remodelagem de processos de gestão e de códigos de conduta, bem como adaptação de espaços físicos e disponibilização de recursos e ferramentas requeridas para cada tipo de inclusão.

É preciso, sobretudo, não perder de vista, que incluir implica provocar mudanças culturais e sociais, e quando se faz isso, também se colocam em xeque culturas e práticas instituídas e muitas vezes cristalizadas e isso não se realiza sem resistências, leva tempo e demanda institucionalização, reforço e reavaliação. Quem já não disse ou ouviu frases parecidas com essa: “Sempre fizemos assim e funcionou, por que agora temos que mudar”?



Reflexão:

E então, considerando o conceito de inclusão a cultura da sua cooperativa é inclusiva? Em quais de suas dimensões de inclusão, diversidade e equidade? O que ainda poderia ou precisaria ser feito para avançar nessa direção?

Diversidade:

Essa palavra costuma ser empregada na linguagem corrente para referir-se a um conjunto de características, experiências, comportamentos e/ou traços de personalidade que seriam próprias de uma pessoa e a tornam diferente de todas as outras. Nesse sentido, todos somos pessoas diversas. Mas sabemos que as questões que nos são colocadas quando falamos de diversidade desde o ponto de vista sociológico são bem mais complexas, desafiadoras e abrangentes.

Assim situado, o termo integra o movimento do multiculturalismo e...



#BoasPráticas

...tem sido utilizado para defender, politicamente, o reconhecimento, o respeito, a tolerância e o acolhimento entre diferentes culturas, grupos sociais e os sujeitos que os compõem.

Com esse sentido, a diversidade usualmente se define a partir de marcadores sociais como gênero, raça, etnia, situação socioeconômica, orientação sexual, deficiência, idade e geração, religião, compleição física, dentre outros possíveis. Cada um desses marcadores define um conjunto específico de diferenças biológicas, sociais e culturais que seriam mais marcantes ou mais relevantes do que outras, justamente porque essas diferenças passam a funcionar como mecanismos de produção, classificação e justificação de diferenciações que resultam em desigualdades, preconceitos e exclusões de grupos sociais.

A cor da pele, no Brasil, é um exemplo emblemático disso. Ela não só diferencia brancos de pardos, pretos e indígenas, ela os desiguala, porque facilita para uns e dificulta para outros o acesso a bens e serviços sociais e sanitários, a oportunidades de escolarização e trabalho, de moradia, de locomoção, entre outras.

Ou seja, marcadores de diferença funcionam exatamente para “marcar” grupos sociais, que em muitos contextos são maioria em termos numéricos. Justamente por não serem, necessariamente, minorias em termos numéricos, mas estarem marcados por processos discriminatórios que os posicionam em lugares de desvantagem e/ou exclusão

social, passou-se a utilizar o termo grupos minorizados.

Fazer parte de grupos socialmente minorizados tem uma variedade de consequências para as pessoas que os integram. Por isso, o conceito de diversidade é central para fundamentar e dar corpo a políticas de inclusão nas organizações.

Grupos minorizados:

Reforçando, então, o termo “minorizados” é apresentado para substituir a denominação minorias. Essa troca visa acentuar a situação social, política e econômica de determinados grupos que constituem a maior parcela demográfica da população e que, em termos numéricos, não são considerados minorias (exemplo: mulheres e pessoas negras)

mas que têm alguns direitos ignorados, em especial a ocupação de espaços de poder. Já a Sociologia utilizará o termo “minorias” para descrever os grupos da sociedade que não ocupam espaços de poder independentemente de sua representação demográfica na sociedade.



Reflexão:

Considerando esse conceito de diversidade, os quadros de pessoas empregadas e de cooperados da sua cooperativa são representativas da diversidade presente nas comunidades das quais ela faz parte? Em caso afirmativo, como se tem garantido isso? E se não são, como se justifica essa lacuna de representação? Existem pesquisas internas feitas com o objetivo de mapear a diversidade presente na cooperativa?

Equidade:

É uma ferramenta estratégica e indispensável para que a meta de contribuir para a construção de justiça social se realize. Assumir a equidade como estratégia significa criar e implementar ações diferenciadas e afirmativas para abordar e alavancar grupos e sujeitos minorizados na sociedade e que são

mais afetados pelas desigualdades que decorrem disso. Podemos entendê-la como uma estratégia de discriminação positiva a exemplo da política de cotas. Mas existem muitas possibilidades que podem, e deveriam, ser adotadas para trabalhar com a estratégia da equidade. Por exemplo:



#BoasPráticas

Criar oportunidades de ingresso e dar condições de permanência no mercado de trabalho, criar oportunidades de progressão em todas as áreas e níveis de gestão da organização, atribuir salários iguais para trabalhos e formação iguais, reestruturar processos de trabalho e de gestão para possibilitar a todas as pessoas, consideradas em sua diversidade, o equilíbrio entre trabalho e família em todos os níveis e funções, garantir segurança e proteção nos ambientes de trabalho reconhecendo e enfrentando preconceitos, assédio e violência nas relações institucionais e interpessoais, com a adoção de códigos de conduta efetivamente implementados, disponibilizar canais de denúncia segura, dentre outras coisas.

Além disso, é importante lembrar que uma cooperativa faz parte de um todo, que envolve a sociedade como um todo, a comunidade na qual está inserida e a sociedade mais ampla. O que também

significa que, para além da disposição das cooperativas, existe uma legislação vigente que é preciso conhecer e cumprir.



Reflexão:

Por exemplo: a cooperativa conhece e implementa a Lei nº 14.611, sancionada pelo Governo Federal em julho de 2023 para assegurar a igualdade salarial entre homens e mulheres que exercem a mesma função ou desempenham trabalho de igual valor? Que estratégias de gestão a cooperativa tem desenvolvido para garantir essa equivalência? Quais outras ações estratégicas a cooperativa tem implementado no sentido de garantir condições equitativas a cooperados e pessoas empregadas diversas?

ELAS
pelo coop

geração 

O Elas pelo Coop e o Geração C podem ser entendidos como ferramentas de equidade para o sistema Cooperativo.

O Sistema OCB criou oficialmente, em 2020, os seus comitês de jovens “**Geração C**” e de mulheres “**Elas pelo Coop**”, como um dos desdobramentos do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo (CBC) realizado em 2019. O evento foi sediado em Brasília, tendo como tema central “O cooperativismo do futuro se constrói agora”.

A missão central dos comitês é **ampliar a participação de mulheres e jovens na liderança do Cooperativismo Brasileiro**. Trata-se de grupos atuantes para o fortalecimento da participação democrática das mulheres e dos jovens

no cooperativismo e são espaços onde devem ser apresentadas as necessidades específicas desses públicos para a construção conjunta de projetos e propostas para um cooperativismo mais justo e igualitário. Os comitês também são espaços de amadurecimento dos temas como a diversidade e a sucessão (que estão entre as pautas prioritárias da Agenda ESG).

Importante lembrar que ambos os comitês podem trabalhar em uma **perspectiva interseccional** de gênero e gerações, abarcando pessoas negras (mulheres e jovens), pessoas com deficiência (mulheres e jovens), pessoas LGBTQIA+ (mulheres e jovens) e outros recortes de grupos minorizados. Assim, a pauta de ID&E poderá fazer parte dos comitês.

Ampliando saberes

A partir de estudos realizados por organizações como a McKinsey, Deloitte e B3, aprendemos que, nos contextos empresariais e corporativos que investem em culturas inclusivas:



Pessoas diversas trazem contextos formativos, visões de mundo e capacidades analíticas distintas, o que contribui para a melhoria da performance e do clima organizacional.



Pessoas empregadas que desenvolvem um sentimento de pertencimento à organização são mais comprometidas e motivadas e tendem a oferecer contribuições mais criativas, encorajando um ambiente de inovação.



O resultado da inclusão tem ressonância positiva sobre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa e sobre o aumento de sua competitividade no segmento de mercado em que atua.

Começamos este capítulo afirmando que o exercício de autocritica, abertura para aprender e a disposição para agir visando a promoção da inclusão constituem um primeiro passo a ser dado, e que precisa ser retomado continuamente ao longo de todo o processo de sua implementação. Fomos também sugerindo algumas perguntas que podem orientar esse processo individualmente e em grupos de discussão.

Os primeiros passos a serem dados quando nos aproximamos do tema da Inclusão envolvem, também, a necessidade de conhecer o que já se sabe sobre ele para, então, investir na construção de uma **linguagem inclusiva** na organização. E por que isso importa?

Ao iniciar este guia sinalizamos que fomentar o sentimento de **pertencimento** das pessoas a uma organização passa pela necessidade de produção de uma cultura inclusiva. As linguagens que usamos são componentes constitutivos desse processo. Se você prestar atenção, em nosso dia a dia, reproduzimos e reafirmamos, muitas vezes sem a intenção de fazê-lo, discriminações, estereótipos, preconceitos e desigualdades.

Fazemos isso quando falamos e escrevemos, quando contamos e rimos de certas piadas e cantamos determinadas músicas, quando contamos histórias, ou quando criamos ou replicamos certas imagens nas mídias e nos artefatos culturais. Muitas dessas coisas aprendemos em nossos ambientes de convivência e vamos repetindo sem pensar muito sobre as consequências disso. A linguagem, incluindo a norma culta de uma língua, é um organismo vivo, que está em constante transformação. Isso inclui a ressignificação dos sentidos de algumas palavras, envolve as regras gramaticais, envolve o fato de que algumas palavras se tornam obsoletas e outras inadequadas ou mesmo proibidas, e exatamente por isso é que ela também se transforma em um “campo de disputas” importante para operacionalizar a inclusão.

Então, aprender formas adequadas de se comunicar, conhecer os termos conceituais e investir no uso de uma linguagem inclusiva é uma **BOA PRÁTICA** a ser adotada quando o propósito implica a alteração de padrões de pensamento, de comportamentos, de funcionamen-

to e de convivência na sociedade e em suas organizações. Um exemplo bom para pensar envolve o uso do masculino genérico que acaba por atuar de forma a manter padrões, reforçar a invisibilidade feminina e, conseqüentemente estereótipos, dentre outras coisas.



#BoasPráticas

Vejamos o que seria uma linguagem inclusiva nesse aspecto específico:

Masculino genérico *versus* linguagem inclusiva

Os líderes / A liderança
Os gerentes / As gerências
Os empregados / As pessoas empregadas

No guia utilizamos a audiodescrição de fotos (na capa por exemplo), que é um recurso que traduz imagens em palavras, permitindo que pessoas cegas ou com baixa visão consigam compreender conteúdos audiovisuais ou imagens estáticas por meio do leitor de telas.

Essa troca nos parece bastante simples e ajuda a reforçar a ideia de que nem todas as pessoas que fazem parte de um determinado grupo seriam homens. Se

utilizarmos a palavra pessoas, praticaremos a inclusão. Pessoas são pessoas, independente do gênero.



Reflexão:

Como sua cooperativa se situa e atua diante desses temas? O que ela tem proposto ou tem feito para realizar o propósito de incluir? A liderança está disposta a investir nessa jornada, e a criar mecanismos que contribuam para sua efetivação?



Marcadores da diferença

e a jornada de ID&E



**INCLUSÃO,
DIVERSIDADE
E EQUIDADE**
ESGCCOOP

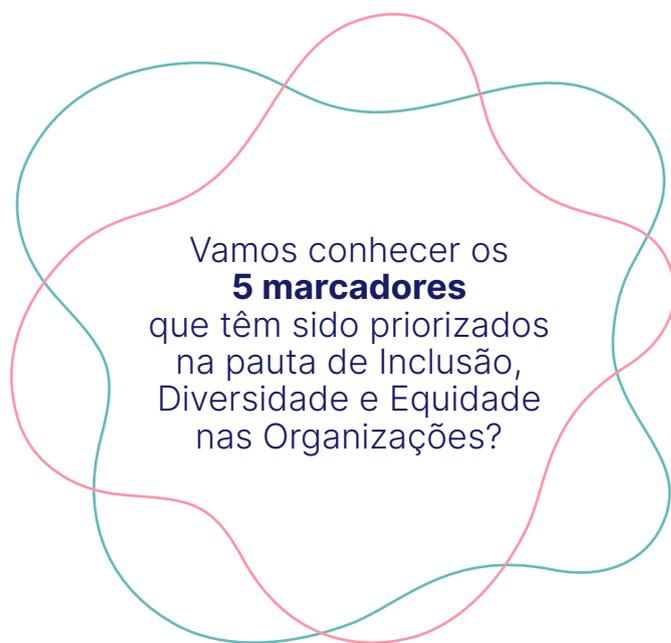
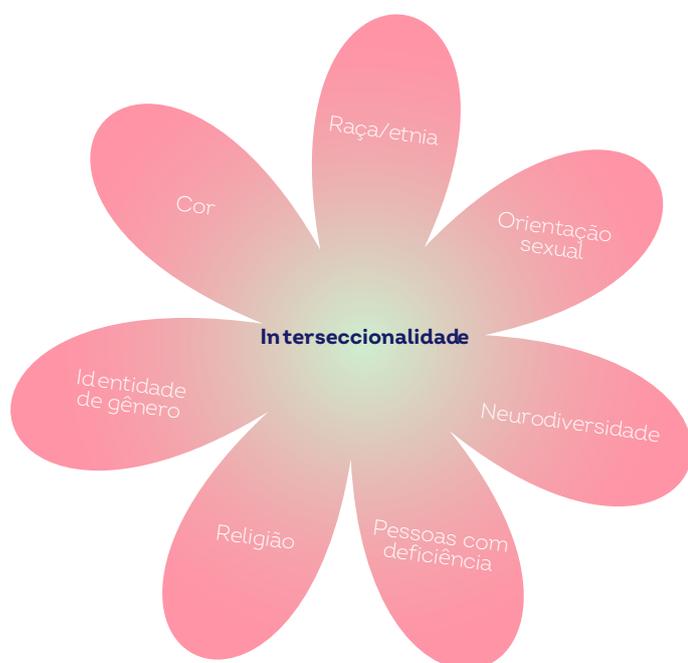
Agora que já discutimos os conceitos chave que nomeiam este Guia, deixamos algumas perguntas iniciais para reflexão, e já fomos sugerindo algumas práticas, vamos nos aprofundar no detalhamento do que chamamos de marcadores sociais da diferença.



No Brasil, em consonância com seu contexto sociodemográfico e com os pactos e diretrizes internacionais das quais ele é signatário, **5 marcadores têm sido priorizados quando se trata de políticas e práticas de inclusão no âmbito das organizações: gênero, raça/etnia, orientação sexual, deficiência e geração.** Cada um deles apresenta características e desafios específicos e demanda, também, diferentes maneiras de abordagem. É o que veremos a seguir.

Os cruzamentos dos marcadores identitários resultam no atravessamento de experiências únicas vividas pelas pessoas. Trata-se aqui de abordarmos o

conceito de **Interseccionalidade** que é central para a formulação e implementação de processos inclusivos efetivos nesses contextos. **Interseccionalidade**, como conceito, tem sido amplamente utilizado para compreender como diferenças biológicas, sociais e culturais, que constituem marcadores da diversidade, interagem e como essas interações impactam as formas de vida e a experiência dos diferentes grupos e sujeitos sociais. O conceito chama atenção para o fato de que as pessoas e grupos sociais são identificados por mais de um desses marcadores. **Eles não são independentes uns dos outros, e produzem privilégios, hierarquias e desigualdades derivadas do “cruzamento” de múltiplas formas de discriminação.**



Gênero:

Gênero é um conceito sistematizado por estudiosas anglo saxãs a partir da segunda metade dos anos de 1970. Foi adotado no Brasil nos anos finais da década de 1980 e hoje é amplamente usado também nas organizações empresariais. O termo é usado para enfatizar que as características que usualmente definem masculinidades, feminilidades, e outras possibilidades de viver o gênero, são construídas e não biologicamente dadas. Ou seja, elas são produzidas, ensinadas, aprendidas e corporificadas na cultura. O termo inclui aspectos de personalidade, comportamentos e habilidades e, também, as formas que nos-

so corpos assumem nas sociedades e culturas em que vivemos. Por isso é que o gênero e as nossas possibilidades de viver como pessoas marcadas por ele mudam ao longo do tempo e, também, no contexto das diferentes culturas que conhecemos e habitamos.

De forma importante, o conceito chama atenção para o fato de que essas características posicionam pessoas e grupos marcados pelo gênero de forma hierarquizada e desigual na sociedade, e por extensão, também no mercado de trabalho.



Reflexão:

E então, a diversidade de gênero está representada, com as mesmas condições de trabalho e carreira, na liderança da sua cooperativa? Se não, por que isso acontece? E seria importante mudar essa situação?

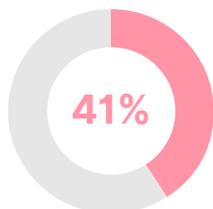
Por que precisamos investir em inclusão e equidade de gênero nas organizações?

Vejamos alguns dados para alavancar a reflexão e a discussão em sua cooperativa. **Você sabia:**

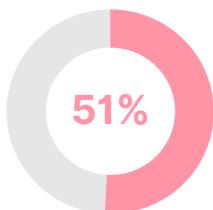


Que segundo o Censo do IBGE (2022) as mulheres representam 51,5% da população brasileira, mas os homens somam 57% da população inserida no mercado de trabalho?

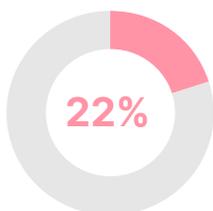
Apresentamos dados do Anuário do Cooperativismo 2023⁴ sobre a representação das mulheres no cooperativismo brasileiro.



Dos mais de 20,5 milhões de **cooperados são mulheres.**



Da **força de trabalho** das cooperativas são de mulheres.



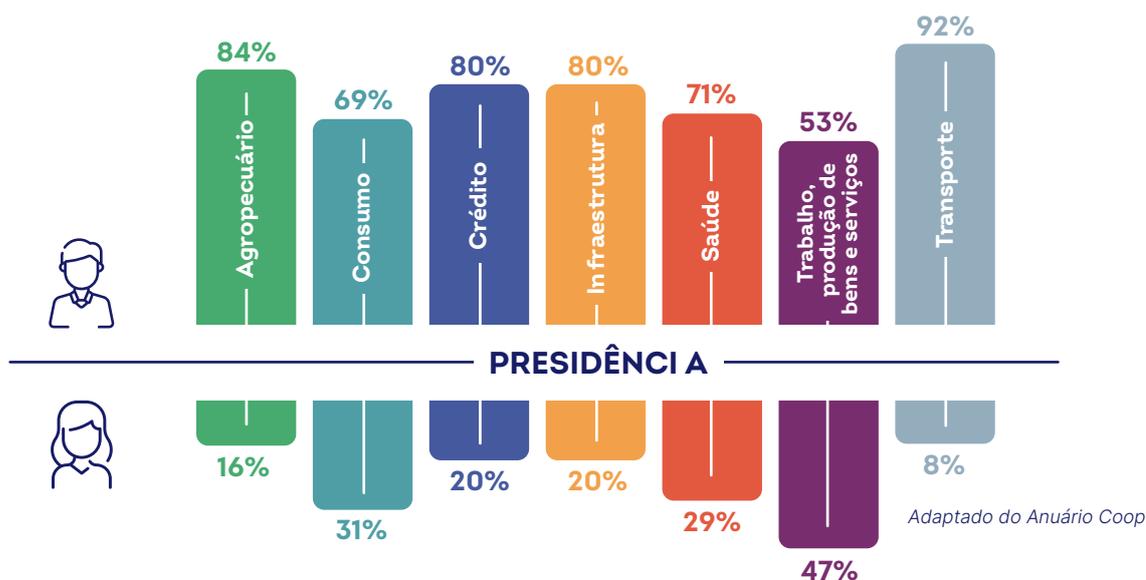
Dos **cargos de liderança do coop** são ocupados por mulheres.



Que, embora sejam a maioria da população e as mulheres ocupadas tenham estudado, em média, 12 anos enquanto os homens fizeram isso por 10,7 anos, em 2022 elas ocupavam apenas 39,3% dos cargos gerenciais disponíveis no mercado de trabalho brasileiro e ganhavam o correspondente a 78,7% da renda dos homens em média, e que esse percentual varia para baixo em alguns setores da economia, como por exemplo no setor de transporte, armazenagem e correios? (IBGE, 2022).

Que o percentual de mulheres vai diminuindo à medida que se analisam os cargos mais altos na hierarquia organizacional? (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO; B3, 2023).

Apresentamos os dados do Anuário do Cooperativismo⁵ (2023) no que tange a participação por gênero na alta liderança (Presidência) das Cooperativas:



4. Disponível em: <https://anuario.coop.br>

5. Disponível em: <https://anuario.coop.br>

Estes são alguns dados da desigualdade de gênero que, mesmo com alguns avanços, seguem persistindo no mercado de trabalho brasileiro. Eles se agravam muito mais para alguns grupos

específicos de mulheres, em especial quando olhamos a interseccionalidade. Por exemplo, mulheres negras, mulheres com deficiência, mulheres trans.



Reflexão:

Então, existem dados na suacooperativa? Existem iniciativas concretas para a promoção da equidade de gênero nos quadros de pessoas empregadas e cooperadas?

A Organização Internacional do Trabalho - OIT e a Organização das Nações Unidas - ONU atestam que a paridade de gênero inicia com 30% de participação de mulheres em diferentes esferas decisórias.

Sugestão de indicadores:

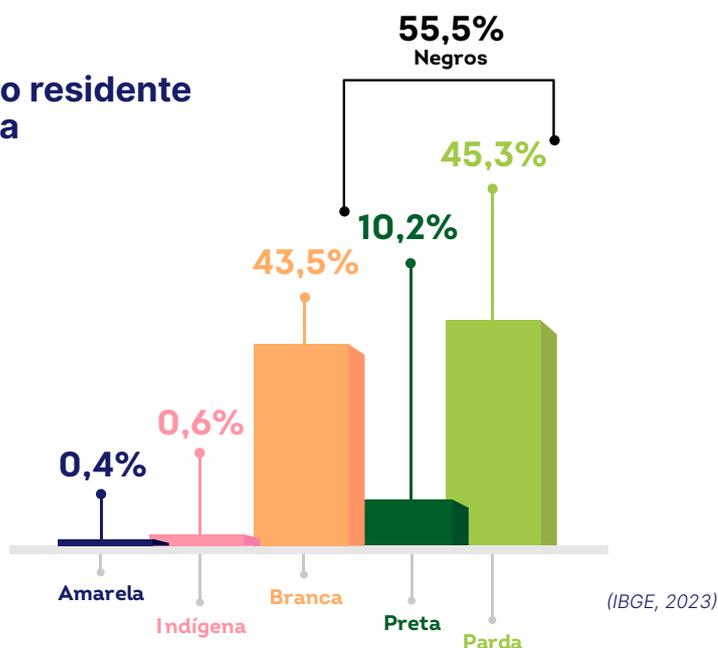
- % de mulheres por nível funcional;
- % de mulheres em posições de liderança;
- % de mulheres que recebem promoção após a licença maternidade;
- % equidade salarial de gênero.



Diversidade étnico-racial:

o que você sabe sobre isso e como se expressam na sociedade e nas organizações?

Proporção da população residente no Brasil por cor ou raça



O Brasil é, historicamente, um país muito diverso do ponto de vista étnico-racial e essa diversidade, desde o Brasil colônia, posicionou de forma muito desigual brancos de origem europeia, negros escravizados, povos originários e seus descendentes. Apesar dessa desigualdade, essa diversidade e a miscigenação que dela emergiu até hoje alimenta o mito da democracia racial, que sustenta a afirmação de que, aqui, todas as raças e etnias convivem em harmonia e têm acesso às mesmas oportunidades. Sabemos, entretanto, com base em censos, pesquisas e observações cotidianas em diferentes esferas de nossa sociedade e, de forma expressiva no mercado de trabalho, que isso não é verdade. O Brasil foi e continua sendo um país racista e muito excludente quando se trata de pessoas vinculadas a alguns grupos

étnico-raciais, especialmente negros, pardos e indígenas. E esse racismo se expressa de diferentes maneiras e de formas mais ou menos visíveis. Vamos saber mais sobre isso?

População negra é o termo que usamos para nos referir ao conjunto da população de pessoas pretas e pardas, considerando o quesito cor/raça utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Este segmento da população representa 55,5% da população brasileira**, segundo o censo do IBGE (2022). Ou seja, a maioria numérica de nossa população é composta por pessoas negras (pretos e pardos) embora esta esteja muito menos representada em todos os indicadores socioeconômicos avaliados quando se fala em inclusão.

Por que precisamos investir em inclusão e equidade racial nas Organizações?

Vejam os dados que podem sugerir algumas respostas para a questão e indicar ações necessárias para investir em equidade e inclusão racial na sua organização:



Os negros representam 55,5% da população brasileira (IBGE, 2022) e correspondem a 54,2% de população no mercado de trabalho.

Entretanto o rendimento-hora da população ocupada branca (R\$ 20,10) foi 61,4% maior que a de pretos ou pardos (R\$ 11,80), de acordo com dados da Síntese de Indicadores Sociais (SIS) 2023, publicada pelo IBGE.



Reflexão:

Então, na sua cooperativa a diversidade racial é representativa da diversidade racial da comunidade em que ela está inserida? Pessoas desses grupos tem as mesmas oportunidades de acesso, permanência, salário e progressão do que, por exemplo, as pessoas brancas? Como se diferenciam as diferentes expressões que a discriminação racial assume? Já foram reportadas situações que evidenciavam injúria, racismo ou intolerância no ambiente de trabalho? Quais foram as medidas tomadas e de que forma essas situações repercutiram nas instâncias de gestão e governança?

Sugestão de indicadores:

- % de pessoas empregadas negras por nível funcional;
- % de pessoas empregadas brancas por nível funcional;
- % de pessoas empregadas amarelas por nível funcional;
- % de pessoas empregadas indígenas por nível funcional;
- Proporção de remuneração por perfil étnico/racial;
- % de pessoas em posições de liderança por perfil étnico/racial.

Obs: Um ponto importante é realizar recortes conforme a realidade local da cooperativa. Ex: % de pessoas colaboradoras negras na área de atuação de cooperativa (ponderar pelos dados do IBGE dos municípios).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização das Nações Unidas (ONU) atestam que a paridade de gênero inicia com 30% de participação de mulheres em diferentes esferas decisórias (GOMES; RENNERT; MEYER, 2023).



Deficiência, diversidade e inclusão: como se relacionam e como se expressam na sociedade e nas organizações?

Na jornada que empreendemos ao longo deste guia, concordamos que as palavras têm uma história, e que o uso de linguagens inclusivas é uma importante estratégia para a inclusão das diversidades. Então, o termo que deve ser utilizado quando tratamos de deficiências, atualmente, é **pessoa com deficiência**. Este termo foi adotado e oficializado pela Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, proclamada pela ONU em 2006. O artigo 1º desta convenção define que “*peçoas com deficiência* são aquelas que tem impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interações com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas”. O Brasil subscreveu esta convenção e ela orienta a **Lei Federal nº 13.146/2015**, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, que prevê em seu artigo 2º

que “pessoa com deficiência é 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”.

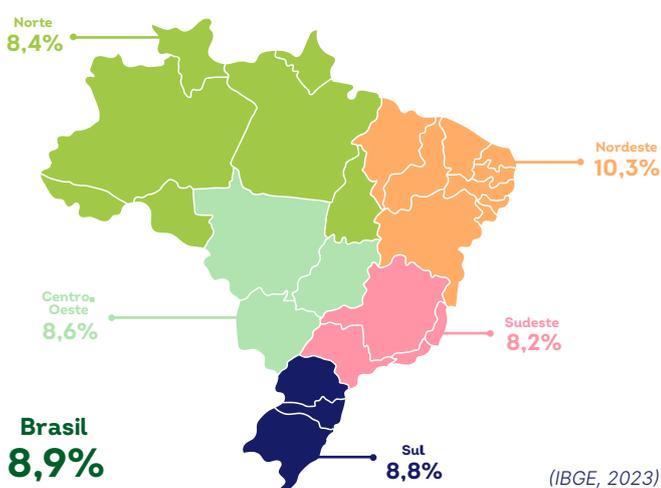
O Estatuto da Pessoa com Deficiência tem o objetivo de garantir o acesso à cidadania plena, por meio da garantia de direitos como o acesso a saúde, educação, ao mercado de trabalho e aos direitos trabalhistas, além de prever punições para atitudes discriminatórias contra essas pessoas. Sabemos, entretanto, que muitos obstáculos continuam obstruindo a inclusão de pessoas com deficiência, e que ela é mais desafiadora para alguns tipos de deficiência do que para outros.

Por que precisamos investir em inclusão e equidade de pessoas com deficiência nas cooperativas?

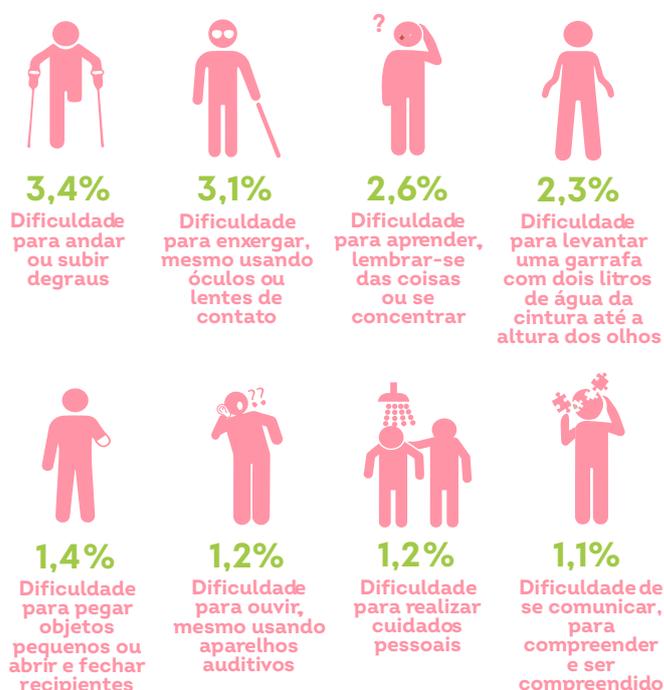
Em 2022, cerca de 18,6 milhões de pessoas de 2 anos ou mais de idade do país (ou 8,9% desse grupo etário) tinham algum tipo de deficiência. (PNAD,

2022). Entretanto, a taxa de participação na força de trabalho das pessoas com deficiência era de apenas 26,6%.

Pessoas de 2 anos ou mais de idade com deficiência (%)



Pessoas de 2 anos ou mais de idade com deficiência, segundo os tipos de dificuldades funcionais



Reflexão:

Há pessoas com deficiência na sua cooperativa? Que funções são, usualmente, preenchidas por elas? Existem estratégias de atração, seleção, apoio e progressão na carreira orientadas para esse grupo de pessoas, adotadas e implementadas na cooperativa?

Sugestão de indicadores:

- % de pessoas com deficiência no quadro de pessoas empregadas;
- % de atendimento da cota mínima;

- % de pessoas com deficiência em posições de liderança;
- % de turnover de pessoas com deficiência.



Gerações, etarismo e inclusão: como se relacionam e como se expressam na sociedade e nas organizações?

Na atualidade temos 5 diferentes gerações trabalhando nas organizações, o

que contribui para uma diversidade cognitiva e suscita alguns debates.



(SOUSA; ALCARÁ, 2021)

Cada geração nasceu e cresceu em um determinado período histórico e em diferentes contextos sociais, possuem diferentes vivências e experiências de

vida e trabalho e isso constitui visões de mundo diversas e, por vezes, divergentes ou conflitantes.

Por que precisamos investir em inclusão e equidade geracional nas organizações?

Vejamos alguns dados que nos auxiliam a visualizar isso.



Entre os jovens de 15 a 29 anos do país, 10,9 milhões não estudavam nem estavam ocupados em 2022, o equivalente a 22,3%, ou um em cada cinco integrantes deste grupo etário.



A sustentabilidade de nosso modelo cooperativo precisa de todos os talentos e engajar as gerações mais jovens.



Além de estar envelhecendo, o Brasil está também se feminizando nas faixas etárias mais elevadas, em função da diferença na expectativa de vida entre homens (72 anos) e mulheres (79 anos).



A distribuição por sexo vai mudando quando comparamos grupos etários: nos grupos mais jovens (de 25 a 21 anos) o contingente de mulheres é similar a dos homens. A partir dos 30 anos o percentual de mulheres é maior que o de homens. A maior concentração de mulheres está entre a população idosa.

Nos grupos de idade a partir dos 60 anos o número de mulheres supera bastante o número de homens. Esta desigualdade quantitativa entre os gêneros ocorre principalmente em virtude de maior expectativa de vida feminina e da maior mortalidade de jovens do sexo masculino. De acordo com o IBGE, as mulheres vivem, em média, sete anos a mais do que os homens no país. Em todo o mundo os homens são menos longevos: são proporcionalmente mais atingidos pela violência urbana e tendem a cuidar menos da saúde. Homens também são a maioria das vítimas fatais dos acidentes de trânsito.

Apresentamos os dados do Anuário do Cooperativismo⁶ (2023) no que tange a faixa etária dos líderes do cooperativismo.

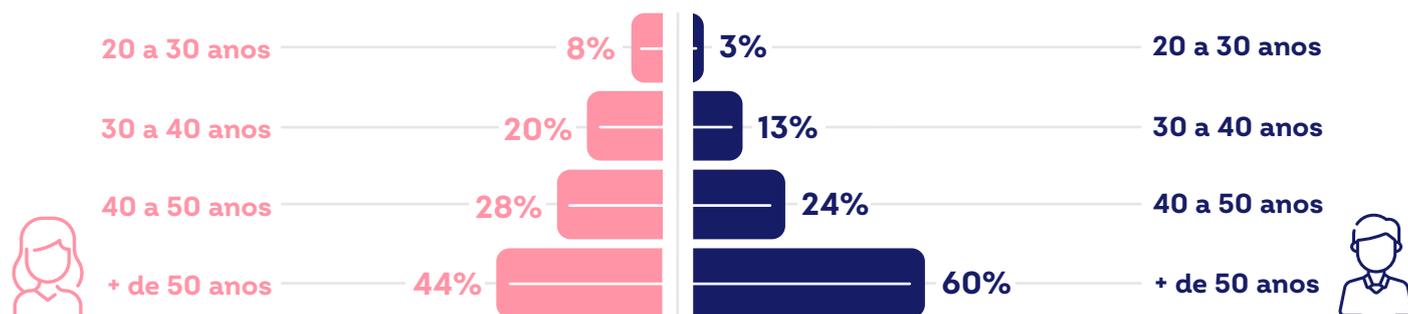
O cooperativismo possui uma liderança madura, com mais de 56% dos líderes acima de 50 anos, sendo esse percentual maior entre os homens, principalmente nos ramos Agropecuário, Crédito, Infraestrutura e Transporte. E mais de 80% com idade superior a 40 anos.

6. Disponível em: <https://anuario.coop.br>

Pensando na solidez e futuro do movimento, traçar planos de sucessão é extremamente importante para o sucesso e a continuidade das cooperativas. É um processo estratégico que visa identificar, preparar e desenvolver os futuros líderes das organizações, ga-

rantindo que haja uma transição tranquila e eficaz na gestão.

Apresentamos os dados do Anuário do Cooperativismo⁷ (2023) no que tange a faixa etária das Cooperativas:



* Informações referentes a 3.987 cooperativas.



Reflexão:

As diferentes gerações estão presentes nos quadros de cooperados e de pessoas empregadas na sua cooperativa? Que cargos e que funções são majoritariamente ocupadas pelos mais jovens e pelos mais velhos, na organização? Como se dá a convivência entre as diferentes gerações? O que a cooperativa já faz para promover a inclusão das diferentes gerações no ecossistema da organização?

7. Disponível em: <https://anuario.coop.br>



Sexualidade, orientação afetivo-sexual e diversidade sexual:

o que você sabe sobre isso e como se expressam na sociedade e nas Organizações?

Sexualidade é o termo usado para referir-se ao conjunto de crenças, comportamentos, relações, práticas e identidades social e historicamente construídas que permitem às pessoas de uma cultura viver e expressar, de determinadas formas, seus amores, seus desejos e seus prazeres corporais. Dizer que a sexualidade é social e historicamente produzi-

da como possibilidade significa aceitar que ela não tem relação direta com o sexo biológico ou com o gênero que nos é atribuído ao nascer e/ou que assumimos ao longo da vida. Ao conjunto dessas possibilidades de viver a sexualidade chamamos de **diversidade sexual** que se abrigam sob o guarda-chuva identitário da sigla **LGBTQIA+**.

Por que precisamos investir em inclusão e equidade de grupos LGBTQIA+ nas organizações?



Para que as pessoas se sintam seguras tanto no âmbito psicológico quanto no âmbito físico para o exercício pleno de suas atividades.



Muitas pessoas da comunidade LGBTQIA+ sofrem preconceitos e discriminações que dificultam seu desenvolvimento e progressão de carreira.



Reflexão:

Então, considerando o conceito aqui apresentado, a sua cooperativa tem dados sobre a inserção de pessoas LBGQTQIA+ nos quadros de pessoas associadas e pessoas empregadas? Existem ações propostas e/ou implementadas com o objetivo de ampliar a inclusão desses grupos na organização?



Para encerrar este capítulo, voltamos a chamar a atenção para o conceito de interseccionalidade. Como enfatizamos, as diversidades são múltiplas, e se manifestam de diferentes maneiras e com diferentes impactos nas vidas das pessoas e dos grupos que são marcados por elas. Entretanto, elas não existem e nem coexistem de maneira isolada. As desigualdades causadas por elas evidenciam que seus marcadores estão interconectados e o resultado desse processo aprofunda a desigualdade, a vulnerabilidade e a exclusão de de-

terminados grupos de pessoas e tem impactos socioeconômicos que geram diversos desafios e demandas para o Estado e para o mercado de trabalho. Por isso, um olhar e uma análise na perspectiva da interseccionalidade precisam ser exercitados para que os planos e as ações que pretendem promover ID&E sejam efetivas nas organizações.

Vamos, agora, apresentar e explorar práticas que podem, e devem, ser adotadas quando ID&E é assumida como política em uma cooperativa.



Gestão e governança para a promoção

da ID&E nas Cooperativas

**INCLUSÃO,
DIVERSIDADE
E EQUIDADE**
ESGCCOP

Até agora discutimos conceitos importantes e imprescindíveis para trilhar a jornada de inclusão, diversidade e equidade.

Então consideremos que nossa cooperativa decidiu iniciar essa jornada. Por onde devemos começar?

Nesse capítulo vamos apresentar e detalhar um passo-a-passo para a abordagem da pauta de ID&E na cooperativa.

Também vamos dar alguns exemplos de ações práticas, ao qual chamaremos de casos práticos. Entretanto salientamos que estes são apenas alguns exemplos de ações, pois a pauta de inclusão, diversidade e equidade é complexa e deve ser trabalhada de forma transversal e interseccional. Um exemplo não visa a universalizar a solução, apenas exemplificar uma ação que pode ser mais ampla ou mais abrangente.



O trabalho de inclusão das diversidades precisa começar pelo comprometimento e engajamento da alta liderança. É ela que deve atuar como patrocinadora do movimento na cooperativa. **ID&E**, como já indicamos neste guia, precisa fazer

parte da estratégia do negócio, uma vez que esta pauta é, ao mesmo tempo, um imperativo social e ético e um diferencial competitivo. Nesse caminho podemos trabalhar com estratégias como:

Sensibilização: discutir, com as lideranças e com as pessoas cooperadas a importância da pauta de inclusão, diversidade e equidade para a sustentabilidade do cooperativismo.

Capacitação: realizar treinamentos sobre diversas temáticas e focos de atuação dentro da pauta de ID&E.



#CasosPráticos

O Sistema OCB, por meio de sua plataforma de ensino a distância, a **CapacitaCoop**, oferece inúmeros cursos correlacionados com a temática de ID&E. Seguem alguns exemplos:

- Acessibilidade e Direitos da Pessoa com Deficiência.
- Ambientes Saudáveis: Prevenção ao Assédio e Outras Formas de Violência no Trabalho.
- Assédio e Violência no Trabalho: Como Identificar e Romper o Silêncio.
- Conflitos Geracionais.
- Diversidade e Inclusão.
- Liderança Inclusiva.
- Promovendo Inclusão: Equidade de Gênero na Mineração.
- Vieses Inconscientes.

Mentoria: proporcionar um ambiente de segurança psicológica onde as lideranças possam questionar e colocar suas dúvidas de forma particular. Essa mentoria deve ser proporcionada por consultorias externas especializadas com vistas a

umentar o conhecimento sobre a pauta de inclusão, diversidade e equidade de forma imparcial e sem julgamentos.



#CasosPráticos

Algumas cooperativas têm realizado programa de mentoria com Presidência + Diretoria + Conselho com conteúdos sobre inclusão, diversidade e equidade. São realizados encontros coletivos e individuais onde os líderes podem tirar dúvidas e aprender novos conceitos.



#CasosPráticos

Outras cooperativas têm elaborado um calendário da diversidade com datas relevantes como Dia Internacional da Mulher, Dia da Consciência Negra e outros. Com base nesse calendário a cooperativa monta ações de endomarketing e palestras.

Ainda algumas cooperativas montaram um programa anual de palestras para toda a cooperativa para falar sobre temas como equidade de gênero, inclusão de pessoas negras na liderança, progressão de carreira para pessoas com deficiência e outros.

2 Formalização

Uma vez que a cooperativa, por meio do patrocínio de sua liderança, se comprometeu com a agenda de ID&E é importante que este movimento seja formalizado e isto pode se dar de várias formas:

- **Criação** de uma política de ID&E da cooperativa;



#Direcionadores

Clique aqui para acessar os itens que devem compor esta política.

- **Compromisso interno:** pronunciamiento da liderança para todas as pessoas empregadas e cooperadas da cooperativa;
- **Compromisso externo:** pronunciamiento para o mercado;
- **Adesão formal** a algumas boas práticas de mercado como:
 - » Pacto Global e a Agenda 2030 (ONU);
 - » Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero (CEERT);
 - » Rede Empresarial de Inclusão – REIS;
 - » Movimento Mulher 360;
 - » Fórum LGBTI+.

3 Diagnóstico

Conhecer o contexto da cooperativa e compreender onde estamos situados na jornada de ID&E é fundamental para que possamos definir onde queremos chegar e em quais frentes de atuação focar. Para isto sugerimos a realização de uma pesquisa ou censo diagnóstico. Nessa pesquisa, além de levantar dados demográficos em termos percentuais, é

importante compreender o contexto da cooperativa para além do número total de pessoas empregadas. Por isso, recomenda-se a inclusão de perguntas que deem conta de apreender o nível de segurança psicológica e a cultura organizacional. Além disto, é importante entender onde estão posicionadas as pessoas na hierarquia funcional de liderança.



Reflexão:

Por que isso importa? Muitas vezes ouvimos que a cooperativa tem mais de 50% de mulheres em seu quadro de pessoas empregadas.

Mas onde estão essas mulheres?

Ocupam posições de liderança?

Quais são seus cargos e salários? São iguais aos dos homens que ocupam os mesmos cargos?

Há planos explícitos de progressão de carreira na cooperativa?

Além disto, adota-se uma perspectiva **interseccional** para operacionalizar essa dimensão? Ou seja, essas mulheres têm atravessamentos identitários de raça, orientação sexual, deficiência e outros? Ou ainda estamos trabalhando com grupos privilegiados dentro de cada recorte?

Da mesma forma devemos nos perguntar se as pessoas com deficiência estão apenas em cargos iniciais a fim de cumprir os requisitos legais (cotas) ou há um plano de carreira?

As pessoas negras estão em número significativo ou são apenas **tokens**⁸? As pessoas negras ocupam posições de liderança? Essa mesma análise deve ser feita em relação a outros grupos minorizados.



CasosPráticos

Algumas cooperativas têm realizado censos e pesquisas com dados quantitativos e qualitativos que mostram uma fotografia do percentual de diferentes populações dentro da cooperativa e dados sobre a cultura da cooperativa.

8. *Tokenismo* refere-se à utilização simbólica de indivíduos para dar uma representatividade, para passar uma imagem progressista de uma organização ou de um projeto que incorpora um número mínimo de membros de grupos minorizados somente para gerar uma sensação de diversidade ou igualdade, a expressão foi cunhada por Martin Luther King em 1962.

4 Planejamento estratégico

Com o diagnóstico feito iremos desdobrar o posicionamento e, a partir dele, construir um planejamento estratégico e tático com a definição de ações concretas na pauta de inclusão, diversidade e equidade. Aqui, é preciso conectar essa pauta aos valores e à cultura da cooperativa.

Quando nos referimos ao planejamento estratégico sugerimos incluir a pauta

no mapa estratégico da cooperativa.

Em relação ao plano tático nos referimos a construção de um plano de ação com objetivos claros e agenda de trabalho.

A construção desse Planejamento Estratégico, integra três dimensões: jornada da pessoa empregada, institucional e cultural.

A. Dimensão: Jornada da pessoa empregada⁹

JORNADA DA PESSOA EMPREGADA



Atração: implica reavaliar a divulgação de vagas da cooperativa: tem-se usado uma linguagem inclusiva? Por exemplo: quando a vaga for divulgada e a descrição de cargo for elaborada é preciso explicitar

que todas as pessoas com os atributos necessários podem se candidatar. Além disto, as imagens utilizadas nos materiais publicitários e outros contemplam toda a diversidade de nossa sociedade?

9. Inspirada na pesquisa da Deloitte: "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações" - Edição 2022



Reflexão:

Veja a imagem abaixo. O que podemos concluir?



CasosPráticos

Algumas cooperativas ao fazerem anúncios de vagas têm usado uma linguagem inclusiva. Por exemplo:

Estamos buscando pessoas para compor nosso quadro de **pessoas empregadas**. Banco de Talentos – **Diretoria** de Negócios.

[Veja a seguir um modelo!](#)

#Paratodosverem: Na imagem, a foto de um homem e uma mulher frente a frente, sentados a uma mesa. Eles estão em um ambiente de escritório que tem paredes de vidro e plantas atrás deles. Ele é branco, tem cabelos lisos e castanhos, barba e usa óculos; veste paletó azul escuro. Ela é uma mulher preta, tem cabelos castanhos e cacheados, veste uma camisa bege clarinha e um blazer grafite. O homem apoia sobre a mesa uma xícara com café. A mulher, está com os dedos cruzados e olha séria para ele. Entre eles, há um balão de fala rosa com letras brancas expressando a fala do homem: "Desculpe, você simplesmente não é o homem certo para a posição."

Oportunidade de Direção Executiva

Descrição da cooperativa:

[*Nome da cooperativa*] é uma organização comprometida com a igualdade de oportunidades e a diversidade em todos os aspectos do nosso negócio. Estamos empenhados em criar um ambiente inclusivo onde todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas.

Posição: Diretoria Executiva

Localização: [*Localização da cooperativa*]

Descrição do Cargo:

Estamos buscando uma pessoa altamente motivada, visionária e colaborativa para atuar na liderança estratégica, desenvolver e implementar planos de negócios, além de cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Responsabilidades: [*descrever*]

Requisitos: [*descrever*]

Como Aplicar:

As pessoas interessadas devem enviar seu currículo e carta de apresentação para [*endereço de e-mail*]. Encorajamos candidaturas de pessoas de todas as origens e experiências, grupos minorizados socialmente, mulheres, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. Todas as candidaturas serão tratadas com confidencialidade e consideração.

Recrutamento e seleção: os processos de recrutamento e seleção devem ser desenhados de modo a incluir a diversidade que compõe nossa sociedade. Nesse sentido, as cooperativas precisam explicitar a intencionalidade ou mesmo trabalhar com **metas** para alavancar a participação de pessoas de grupos minorizados socialmente.

Para tanto, pode ser necessário trabalhar, de forma objetiva, com consultorias que atuam com **bancos de talentos** de pessoas desses grupos.

Sabemos que, nessa etapa, algumas empresas tem empregado o chamado “recrutamento às cegas”. Esse método de recrutamento e seleção consiste em analisar apenas as competências dos candidatos nas primeiras etapas, sem expor nome, gênero, idade, localização, instituição de ensino onde o candidato se formou e o nome de empresas em que trabalhou anteriormente. Entretanto, este método tem sido objeto de algumas críticas pois suscita as seguintes questões e alertas:

- a) É justo suprimir características das pessoas para que elas sejam contratadas?
- b) Uma empresa que oculta esses dados é uma empresa inclusiva que tem condições de reter essa pessoa no quadro de pessoas empregadas? Não adianta apenas trazer a diversidade “para dentro” se não conseguirmos mantê-la e incluí-la.
- c) Cuidado com o efeito porta-giratória: a pessoa entra e sai da empresa de forma bastante rápida.



Muitas organizações no mundo e no Brasil têm trabalhado com **ações positivas e ações afirmativas** para incluir um número cada vez maior de pessoas qualificadas pertencentes a grupos minorizados socialmente. Importante salientar que, ao optar por ações afirmativas, as empresas não estão contratando cotas,

mas sim contratando pessoas qualificadas dentro de um recorte historicamente excluído.

Por exemplo, como se tem alavancado essas ações na União Europeia, Estados Unidos e Brasil?

União Europeia	Estados Unidos	Brasil
<p>Regulação: O Conselho e o Parlamento Europeu aprovaram, em 2022, uma lei que impõe metas de equilíbrio de gênero para as empresas de capital aberto do bloco. O texto prevê que, em colegiados sem função executiva, o percentual mínimo de mulheres deve ser de 40% dos assentos. Em conselhos com funções executivas, o mínimo será de 33%. Em ambos os casos, o prazo de adequação às metas é metade de 2026.</p>	<p>Disclosure rule (regra de divulgação legal): A SEC – Securities Exchange Commission aprovou, a pedido da NASDAQ, a regra de divulgação de informações das empresas listadas: um membro do conselho de administração deve ser uma mulher; o outro deve identificar-se como uma minoria sub-representada ou LGBTQIA+, e pode ser um homem. As empresas cotadas no nível do Mercado de Capitais da Nasdaq, que se concentra em empresas menores, têm até 31 de dezembro de 2026 para ter dois administradores diversificados.</p>	<p>Pratique ou Explique: A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou o Anexo ASG da B3, na qual as companhias brasileiras listadas em bolsa devem eleger ao menos uma mulher e um integrante de comunidade sub-representada (pessoas pretas, pardas ou indígenas, integrantes da comunidade LGBTQIA+ ou pessoas com deficiência) para seu conselho de administração ou diretoria estatutária em até dois anos, a partir da vigência do Anexo ASG, ou seja, até 2025.</p>

Ambientação de novas pessoas empregadas (Onboarding): essa é a etapa da jornada em que fazemos a acolhida e damos boas-vindas às pessoas que farão parte do time da cooperativa. Mais do que apresentar a instituição, é importante que tenhamos uma cultura inclusiva operante e que isto possa ser apresentado para quem está chegando

na organização. Informe as ações em curso na pauta de ID&E, bem como o posicionamento em relação a esta agenda. Informe ao time sobre a admissão de uma nova pessoa empregada e trabalhe para que haja uma cultura de respeito e segurança para todas as pessoas.



Reflexão:

A sua cooperativa é inclusiva? A área de recursos humanos/gestão de pessoas tem um plano de onboarding estruturado para receber pessoas empregadas diversas e plurais?

Remuneração e Benefícios: sua cooperativa adota uma política ou um plano salarial e de benefícios inclusivo e atende os requisitos legais? Como exemplo

podemos citar a Lei da Igualdade Salarial e a extensão da licença maternidade (opcional).



Reflexão:

Para além de cumprir os requisitos legais, a sua cooperativa pensa em benefícios como adotar e ampliar a licença parental, ou seja, estender a licença para incluir mães e pais, ou ambos os genitores, no caso de casais homoafetivos, desmistificando, assim, a ideia de que cuidar das crianças pequenas é uma atribuição exclusiva das mulheres? Auxílio para filho com deficiência?

Feedback: os feedbacks, acompanhamentos e avaliações de desempenho com propósito inclusivo devem ser realizados de forma propositiva, respeitosa e privada.

Desenvolvimento: nessa jornada de inclusão, diversidade e equidade é muito importante que possamos alavancar o desenvolvimento de todas as pessoas. Para que isto ocorra muitas empresas têm trabalhado com:

Programas de desenvolvimento (aceleração) de carreira para pessoas de grupos minorizados, levando em conta a perspectiva da interseccionalidade. O objetivo desses programas é acelerar

a carreira de pessoas que não conseguem avançar na trajetória de liderança. Podem ser criados programas com foco nas habilidades de liderança e mentorias visando promover estes talentos.



#CasosPráticos

Na B3 - Programa de aceleração de carreira:

Lançado em 2020, o Programa com foco em Aceleração e Desenvolvimento de Carreira é uma iniciativa pioneira da B3, que busca atrair jovens engajados com a marca, aproximando-os de nossa cultura e negócio. Realizamos um processo seletivo inclusivo, com um olhar atento às múltiplas dimensões da diversidade. Diferentemente de um programa de estágio ou trainees, o processo de seleção é estruturado a partir de uma jornada digital de conhecimento, oportunizando o desenvolvimento dos candidatos desde seu primeiro contato com a B3. Já em sua primeira edição, o programa atraiu mais de 4 mil inscrições, de pessoas espalhadas por todo o país. A metodologia diferenciada do processo seletivo também foi muito elogiada pelos candidatos.



Reflexão:

Muito tem se falado que as pessoas de grupos minorizados estão cansadas de receber mentoria e que precisam de patrocínio. O processo de mentoria é um primeiro passo, que deve ser seguido de ações concretas e intencionais, ou seja, patrocínio para ascensão. A sua cooperativa tem investido nisso?

Promoção: com base no diagnóstico identificamos onde estão alocados nossos talentos e as possibilidades de ascensão. Nessa fase é importante que tenhamos **metas e indicadores** que traduzam o comprometimento da coopera-

tiva com a inclusão da diversidade nas posições de liderança. Podemos iniciar com um programa de desenvolvimento e, na sequência, estipular metas e prazos para a inclusão destas pessoas na trajetória da liderança.



#CasosPráticos

Em uma grande empresa do ramo da siderurgia... - Estabelecimento de metas:

Grupos	2021	2022	2023
Gênero	> 5% de mulheres na empresa	> 5% de mulheres na empresa	> 5% de mulheres na liderança
Raça	> 5% de negros na empresa	> 5% de negros na empresa	> 5% de negros na liderança
LGBTI+	Aplicar pesquisa interna	Definir metas de contratação e desenvolvimento de profissionais LGBTI+	Garantir ambiente livre de preconceito e discriminação
Pessoas com deficiência	> 2% de pessoas com deficiência	> 2% de pessoas com deficiência	Cumprir a lei de cotas

Retenção: a retenção, ou seja, a permanência das pessoas na cooperativa, é resultado da integração dessas ações na jornada da pessoa empregada. A re-

tenção das pessoas está diretamente relacionada com uma cultura institucional inclusiva e que fomente o sentimento de pertencimento à cooperativa.

B. Dimensão Institucional

A dimensão Jornada da pessoa empregada está intrinsecamente conectada à dimensão institucional da organização. Com relação a essa dimensão é importante que a cooperativa se posicione em relação a pauta de ID&E e que analise se seus processos são inclusivos e diversos. As pesquisas de diagnóstico são ferramentas potentes para essa análise.

Nesse sentido é importante checar alguns pontos:

- A cooperativa possui alguma política que aborde inclusão, diversidade e equidade?
- A cooperativa tem Comitê de Mulheres e de Jovens?

- A cooperativa indica participantes para o Comitê de Mulheres e de Jovens às Organizações Estaduais do Sistema OCB, quando convidada?
- A cooperativa tem um Código de Conduta que trate e regule, de forma direta, as situações de preconceito, discriminação e assédio?
- A cooperativa pensa na acessibilidade de forma holística e global? Tanto no que tange as questões arquitetônicas e físicas, a disponibilidade de ferramentas adequadas de trabalho, que visam eliminar barreiras; mas também usando uma linguagem e recursos que viabilizem a inclusão de todos os públicos?
- As imagens utilizadas pela cooperativa são representativas da diversidade que compõe a pluralidade da sociedade brasileira?
- Há um Canal de Denúncia externo para tratamento de temas como assédio moral e sexual, racismo e homofobia, por exemplo?

C. Dimensão Cultural

A dimensão cultural envolve os indivíduos, a organização e o contexto nacional e mundial onde estamos inseridos. Portanto, ao iniciarmos a jornada de ID&E é importante termos em mente que iremos dialogar com diferentes grupos e

instâncias culturais. Ao fim e ao cabo, é desse diálogo, associado ao propósito, ao compromisso e à agenda da organização que se avança na direção de produção de uma cultura inclusiva.



#CasosPráticos

Algumas cooperativas têm elaborado e-books, manuais e guias sobre a pauta de ID&E.



Para que possamos avançar na pauta de ID&E nas cooperativas é importante o estabelecimento de **metas** em relação a contratação, retenção e promoção de pessoas de grupos minorizados: tais como mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+.

Sempre com uma perspectiva interseccional, ou seja, com abertura para pessoas com atravessamento de marcadores identitários. As metas devem ser construídas de acordo com as diferentes realidades. O importante é começar.

Após a elaboração de metas é preciso acompanhar os progressos que vêm sendo realizados por meio de **indicadores**.

Esses indicadores devem estar presentes de forma transversal na cooperativa.

Exemplos:

- % de mulheres (olhar interseccional) empregadas;
- % de mulheres em posições de liderança (média e alta gestão);
- % de pessoas negras contratadas;
- % de pessoas negras promovidas;
- % de pessoas com deficiência na base de pessoas empregadas;
- % de pessoas com deficiência que foram promovidas.



A cooperativa precisa definir o modelo de governança a ser adotado para o tratamento das questões da pauta de ID&E na organização. É preciso definir as instâncias envolvidas e os processos internos. A pauta de inclusão, diversidade e equidade deve fazer parte da estratégia do negócio, mas é preciso definir quem serão os patrocinadores e executores. A estratégia de ID&E pode estar vinculada à Diretoria, à área de Recursos Humanos, aos Comitês de Sustentabilidade e ESG.

Outro modelo que vem sendo adotado com sucesso é a criação de Comitês e Conselhos Consultivos de ID&E para tratar dos desafios, avanços e estratégias de inclusão, diversidade e equidade nas empresas. O Comitê de ID&E deve contar com a participação de pessoas diversas para que tenhamos uma diversidade de pensamentos e vivências e também, pessoas de diferentes níveis funcionais, incluindo lideranças.

Capacitação e mentoria:

Em todas as etapas da jornada na cooperativa a diversidade e a pluralidade de realidades é tão ampla e tão complexa que apenas palestras não dão conta de abordar os desafios intrínsecos a essa agenda. Portanto, o letramento servirá para a consolidação de uma cultura inclusiva, que requer tempo e persistência para vencer resistências e promover adesão ativa a ela.

Para encerrar este capítulo destacamos um ponto imprescindível a ser levado em conta quando se trata de assumir, planejar e implementar uma política de ID&E na sua cooperativa. Trata-se de considerar que a política, e todo o conjunto de estratégias de intervenção (intencionais, explícitas, fundamentadas e planejadas) que dela se desdobram, devem ser mobilizadas em todas as relações e esferas de atuação e de gestão na organização.

Com a transversalização da inclusão investe-se na produção da cultura inclusiva com a qual se busca a promoção da equidade, o que é indispensável para construirmos organizações mais justas, sustentáveis e igualitárias.

Como afirmamos na introdução a este guia, o ecossistema cooperativo é parte integrante de sociedades diversas. E, ao comprometer-se com o desenvolvimento econômico, social e ambiental de cooperados, pessoas empregadas e comunidades, por meio da inclusão das diversidades, contribui para a promoção da justiça social.

Justiça Social¹⁰: é um conceito cujo foco está direcionado para a promoção do desenvolvimento social, por meio de mecanismos que buscam dar acesso ao que cada pessoa, e os grupos sociais dos quais estas fazem parte, tem por direito: assegurar as liberdades políticas e os direitos básicos, oferecer transparência na esfera pública e oportunidades sociais. Nessa perspectiva, considera-se que a Justiça Social está pautada em três dimensões: Redistribuição, Reconhecimento e Representação. O primeiro supõe a distribuição equitativa de bens, de recursos materiais e de recursos culturais; o segundo supõe o reconhecimento e, portanto, a legitimidade e o respeito devido a todos os sujeitos e grupos sociais que compõem a sociedade, independentemente de marcadores como classe social, gênero, raça/etnia, geração, dentre outros; e o terceiro prevê a possibilidade de participação equitativa nas esferas decisórias que caracterizam as sociedades democráticas contemporâneas.

Com este guia, indicamos possibilidades e delineamos rotas para nos mover, com efetividade, nessa jornada.

Nesse sentido o último capítulo desse guia traz conceitos, dados e reflexões mais abrangentes sobre os 5 marcadores sociais de diferença abordados anteriormente.

10. Para saber mais ver: <https://www.politize.com.br/justica-social-o-que-e/#:~:text=Por%20essa%20%C3%B3gica%2C%20entende%2Dse,e%20privada%20e%20oportunidades%20sociais.>



Glossário

de ID&E

**INCLUSÃO,
DIVERSIDADE
E EQUIDADE**
ESGCCOP

Sexo, gênero e identidade de gênero: o que significam e como se expressam na sociedade e nas organizações?

Se perguntarem a você com qual gênero você se identifica, o que você responderia? As respostas usuais a essa pergunta costumam embaralhar esses conceitos. Então vamos ver o que cada um desses termos significa e como esses marcadores impactam desigualdades sociais nas organizações.

Sexo é o termo que designa diferenças anatômicas, genéticas e fisiológicas, internas e externas ao corpo, que são usadas para classificar seres humanos como *machos, fêmeas ou intersexuais*. Uma pessoa *intersexual* é aquela que nasce com variações nas características biológicas que identificam cada sexo, apresentando, em maior ou menor grau, características biológicas de ambos os sexos.

Identidade de gênero por sua vez, tem a ver com o modo como nos sentimos, definimos e posicionamos em relação às características associadas ao gênero pela nossa cultura e que nos permitem afirmar, por exemplo: “eu sou mulher” ou “eu sou homem”. Mas as identidades também nos são atribuídas pelos outros, por meio de diferentes linguagens, e costumam ser valorizadas e hierarquizadas de diferentes maneiras, em nossas sociedades. Isso quer dizer que, antes de se tornar uma identidade da pessoa, as identidades são construídas na cultura, e isso tem consequências importantes nas nossas vidas, do ponto de vista da inclusão e da exclusão das diversidades. **Identidades de**

gênero binárias referem-se a homens ou mulheres, feminilidades ou masculinidades, usualmente concebidas como sendo opostas e complementares e que continuam sendo **assumidas como padrão em nossa cultura**. O que significa dizer que elas ainda funcionam como referentes da hierarquia que classifica os “outros” gêneros como “mais ou menos adequados”. Os binarismos têm funcionado também para posicionar homens e mulheres de forma desigual na sociedade.

As identidades de gênero podem ser ainda nomeadas de **Cisgêneras**, no caso de pessoas que reconhecem uma convergência entre o sexo biológico e o gênero que lhes foi atribuído ao nascer com o gênero com o qual se identificam ao longo da vida. Já pessoas **transgêneras** são as que não reconhecem, em si mesmas, essa convergência entre sexo biológico e o gênero que lhes foi atribuído ao nascer e reivindicam outras identidades. Cisgeneridade e transgeneridade também funcionam como critérios para padrões sociais de validação. Existem pessoas que não se identificam nem como mulheres e nem como homens. Elas podem transitar, temporariamente, entre um e outro polo ou sentir-se como sendo totalmente diferentes de ambos. São pessoas que vivem e **assumem identidades de gênero fluidas ou não binárias**.

Dados

A B3 (Bolsa de Valores do Brasil) divulgou em dezembro de 2022 um estudo que atualiza seus dados e mostra que, em um universo analisado de 423 companhias listadas, o retrato é o seguinte:

- 61% não têm mulheres entre seus diretores estatutários (mesmo percentual verificado em 2021);
- 37% não têm mulheres no conselho de administração (em 2021, esse percentual era de 45%);
- 26% têm apenas uma mulher na diretoria estatutária (eram 25% em 2021);
- 38% têm uma mulher entre os conselheiros de administração (em 2021, esse percentual era de 32%);
- 6% têm três ou mais mulheres entre os diretores estatutários (mesmo percentual de 2021);
- 8% têm três ou mais mulheres como conselheiras de administração (em 2021, eram 6%).

Uma pesquisa realizada com mulheres, pela Infojobs¹¹, revela que:

- 78% das participantes acreditam que, no Brasil, as mulheres precisam ser mais qualificadas para conseguirem assumir cargos de liderança em relação aos homens.
- Sete em cada 10 mulheres afirmam que já perderam uma oportunidade de emprego apenas por serem mulheres.

- 77% das participantes inseridas no mercado de trabalho acreditam que homens e mulheres não possuem as mesmas oportunidades.
- 69% afirmam que já passaram por uma situação em que sua credibilidade foi questionada apenas por serem mulheres.

Para as entrevistadas pela InfoJobs, os principais desafios enfrentados pelas mulheres brasileiras no mercado de trabalho são:

- 27% = conquistar uma oportunidade de emprego;
- 26% = dificuldade para conquistar reconhecimento e crescer profissionalmente;
- 18% = machismo presente na cultura das empresas;
- 16% = dificuldade para conciliar a vida profissional com a pessoal;
- 13% = não enfrentam grandes dificuldades.

11. Para saber mais ver: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/06/24/inclusao-ou-marketing-o-que-houve-de-melhora-com-as-politicas-afirmativas-para-profissionais-lgbtqia.ghtml>.



Diversidade étnico-racial:

O conceito de **raça** foi utilizado no âmbito dos processos de colonização europeia e branca sobre os povos do continente Africano e das Américas, para justificar a dominação colonial. O desenvolvimento da biologia, durante o século XIX, propiciou o desenvolvimento de uma ampla teorização acerca das raças humanas, de suas características, qualidades e déficits, e isso repercutiu fortemente nos processos de convivência entre diferentes povos e grupos culturais. No Brasil, e em outros países das Américas, por exemplo, essas teorias justificaram a escravização de pessoas negras traficadas do continente africano bem como a subalternização, cooptação e extermínio de indígenas.

Desde meados do século XX sabe-se que não existem bases biológicas para apoiar a divisão de seres humanos em diferentes raças. Entretanto, o conceito segue funcionando na sociedade, expressando-se nela de outras formas, tomando como referência a cor da pele

e alguns traços fenotípicos tais como, por exemplo, o formato dos lábios e nariz e a textura dos cabelos, características culturais ou, ainda, a origem ou a ascendência das pessoas. Estes traços e características passam a sustentar e justificar desigualdades, violências e exclusões dos grupos sociais por eles identificados. É isso que nomeamos como **discriminação racial**.

O conceito de **etnia** surgiu como uma reação a essas teorias raciais, no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, e em reação aos extermínios justificados com as noções de raça então vigentes. Ele é utilizado, fundamentalmente, para referir-se às características culturais que são partilhadas por um povo ou um grupo cultural: língua, religião, costumes, tradições, formas de organização da vida, sentimento de lugar, dentre outras. No Brasil, temos utilizado a expressão **racial** para nos referirmos a estas duas formas de discriminação.

Um amplo conjunto de termos e conceitos se desdobram das noções de raça e etnia e, para este guia selecionamos alguns que são centrais para a promoção da Inclusão nas organizações.

Discriminação racial envolve toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que impede ou restringe o reconhecimento, o acesso a oportunidades e o exercício da cidadania, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais em qualquer esfera da vida pública ou privada. Nesse sentido, podemos dizer que a desigualdade racial é sustentada, em grande parte, por processos de discriminação racial.

Desigualdade racial é o conceito que usamos para designar qualquer situação e contexto de exclusão e subalternização, social e eticamente injustificável, em que as diferenças de acesso a bens, serviços e oportunidades, nas esferas pública e privada, estejam ancoradas em critérios de raça, cor, descendência ou origem nacional.

Preconceito racial é um (pré)conceito ou noção sobre negros e indígenas, que é construída e veiculada na cultura, à revelia desses grupos sociais. Geralmente se expressa na forma de hostilidades que emergem na esteira de generalizações apressadas ou experiências pontuais com uma pessoa ou situação.

Injúria racial, agora tipificada como **crime no artigo nº 143 do Código Penal**, “consiste em ofender a honra de alguém com a utilização de elementos referentes à raça, cor, etnia, religião ou origem.” Esse é um crime cometido por meio das

linguagens, em sentido amplo. As injúrias raciais não podem ser toleradas nas organizações, precisam ser denunciadas e as vítimas precisam ter acesso a canais seguros para encaminhar estas denúncias aos órgãos competentes e receber apoio no ambiente de trabalho.

Racismo também tipificado como **crime na Lei 7716/89**, consiste na discriminação de uma pessoa com base nas diferenças físicas e culturais do grupo social a que pertence, ao atribuir a esses grupos características, habilidades e qualidades distintas com base em suas raízes culturais. Por meio do racismo muitas pessoas são consideradas inferiores e são marginalizadas e excluídas do acesso a oportunidades como escola, moradia e trabalho digno. Também estão sujeitas a diferentes formas de violência, inclusive violência policial e institucional. A imprensa brasileira tem noticiado e denunciado, de forma muito frequente, casos de racismo nos ambientes públicos, no mercado de trabalho, nas instituições escolares e nos aparatos de segurança pública, onde se expressam como violência policial.

Racismo estrutural: O racismo não é decorrência apenas de atitudes individuais (impensadas ou intencionais), mas assume diferentes formas e atravessa toda a estrutura da nossa sociedade. Da mesma forma que a injúria racial, não pode ser tolerado e precisa ser denunciado e a vítima apoiada pela instituição.

Racismo ambiental é uma das modalidades do racismo estrutural. Refere-se ao ato de desapropriar ou privar determinados grupos étnico-raciais, como os indígenas, quilombolas e ribeirinhos, por exemplo, de terem ou manterem o direito às suas terras. Essa é uma forma de racismo que requer especial atenção das cooperativas envolvidas com o agronegócio e com comunidades rurais.

Racismo institucional é a expressão do racismo estrutural que envolve qualquer sistema de produção de desigualdades baseadas na raça, que pode ocorrer em instituições como órgãos públicos, corporações empresariais privadas e instituições de ensino públicas e privadas. Usualmente, passam “despercebidas” porque estão profundamente arraigadas em formas de funcionamento, proces-

sos e ferramentas de gestão, ou protocolos de funcionamento que, por não serem explícitas, não são colocadas em questão. Na área da saúde, por exemplo, muitas pesquisas têm documentado o funcionamento do racismo institucional no interior dos serviços, desde as formas de acesso até a inadequação de protocolos de atendimento e nas relações de cuidado e assistência prestados à população negra.

Intolerância étnico-religiosa é o ato de discriminar, isolar, agredir ou humilhar pessoas e grupos que professam religiões relacionadas com grupos vinculados a marcadores sociais como raça, etnia, cultura e nacionalidade. No Brasil, por exemplo, as religiões de matriz africana têm sido alvos frequentes deste tipo de intolerância.

Dados

Levantamento feito pelo IBGE, em 2022, que cruza dados de sexo e cor ou raça, para calcular a taxa de pobreza na população brasileira indica que:

- Entre as mulheres pretas ou pardas essa taxa foi de 41,3%, quase o dobro do percentual entre as brancas (21,3%);
- Desigualdade similar é verificada entre os homens. Em 2022, a taxa de pobreza foi estimada em 38,6% para homens pretos ou pardos, acima da marca de 20,6% dos brancos;
- As diferenças também aparecem na extrema pobreza. Em 2022, 8% das mulheres pretas ou pardas eram consideradas extremamente pobres no Brasil, mais do que o dobro do percentual entre as brancas (3,6%).

- Entre os homens, o mesmo indicador foi de 7,4% para pretos ou pardos. Também é mais do que o dobro da taxa de extrema pobreza dos brancos (3,4%).

Trabalho doméstico como ocupação no mercado de trabalho: segundo dados divulgados em abril de 2022, pelo DIEESE:

- As mulheres representam 92% das pessoas ocupadas no trabalho doméstico no Brasil, das quais 65% são negras. Além disso, a maioria está acima dos 40 anos e tem renda média inferior a um salário mínimo, apesar da legislação trabalhista que regulamenta esse trabalho;

- Do ponto de vista salarial, mulheres pretas ou pardas ganham, em média, 37,7% menos do que mulheres bran-

cas. Já quando considerados homens brancos, essa diferença sobe para 53%.



Deficiência, diversidade e inclusão: como se relacionam e como se expressam na sociedade e nas organizações?

A deficiência faz parte da história humana na terra. Nessa longa história a deficiência foi compreendida e explicada de muitas e diferentes maneiras, e as pessoas com deficiência foram nomeadas com termos, hoje banidos, como aleijado, defeituoso, retardado, inválido, incapaz, deficiente, dentre outros. E talvez você já tenha ouvido e utilizado termos como pessoa portadora de deficiência, pessoa com necessidades especiais ou pessoa especial, que foram utilizados, já no contexto das discussões sobre inclusão, ao longo da segunda metade do século XX. A expressão aceita e utilizada atualmente é pessoa com deficiência. Evite também usar somente uma sigla

como PcD, pois uma pessoa é muito mais do que uma sigla.

Capacitismo é o termo que utilizamos, atualmente, para nomear atitudes e processos que discriminam pessoas com deficiência. O capacitismo pode se manifestar de forma explícita ou velada, intencional ou não, e de diferentes maneiras.

Alguns outros conceitos são importantes na jornada de inclusão de pessoas com deficiência:

Acessibilidade engloba a disponibilidade e o acesso, com segurança e autonomia, a edificações, espaços públicos e privados, mobiliários e equipamentos urbanos adaptados, bem como recursos necessários para uma comunicação efetiva, dentre outras coisas. Ambientes acessíveis constituem um direito das pessoas com deficiência, e são dever de toda a sociedade, incluindo das cooperativas. **Incluir pessoas com deficiência significa prover acessibilidade.**

Deficiência auditiva é a redução ou ausência da capacidade de ouvir determinados sons, em diferentes graus de intensidade, devido a fatores que afetam estruturas do ouvido.

Deficiência física é um termo que engloba um amplo leque de limitações motoras, como paraplegia, tetraplegia, hemiplegia, paralisia cerebral, nanismo e amputação, em consequência de lesões neurológicas, neuromusculares, ortopédicas, ou, más formações congênicas ou adquiridas.

Deficiência intelectual refere-se a limitações significativas no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo, que aparecem nas habilidades conceituais, sociais e práticas, antes dos 18 anos.

Deficiência múltipla envolve a associação de duas ou mais deficiências.

Deficiência visual é a redução ou ausência total da visão, podendo ser dividida em baixa visão ou cegueira.

Neurodiversidade: a inclusão deste tipo de diversidade no contexto das deficiências não é uma decisão isenta de críticas, porque envolve um amplo e complexo debate na sociedade em geral, nas entidades terapêuticas e acadêmicas e, sobretudo, nos movimentos sociais, e entre as pessoas que recebem esse diagnóstico em diferentes momentos de suas vidas. Mas, seja como um tipo de deficiência, ou outra categoria da diversidade, essas pessoas fazem parte de nossa sociedade, das nossas vidas, das instituições sociais e do mercado de trabalho, por isso o conceito importa. Ele afirma que as diferenças neurológicas devem ser reconhecidas, respeitadas, abordadas e incluídas como qualquer outra variação humana. Essas diferenças podem incluir aquelas marcadas com diagnósticos de Dispraxia, Dislexia, Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade, Discalculia, Espectro do Autismo, Síndrome de Tourette, altas habilidades, dentre outras.

Um ponto de atenção: A nossa legislação inclui a **Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (Lei nº 8.213/91)**, que determina que, para empresas com 100 a 200 empregados, a reserva legal de vagas é de 2% para pessoas com deficiência; de 201 a 500, de 3%; de 501 a 1.000, de 4%; finalmente, instituições com mais de 1.001 empregados devem reservar 5% das vagas para esses grupos. Apesar da antiguidade da lei, sabemos que muitas organizações ainda não preenchem essas vagas por uma série de circunstâncias, e quando o fazem, tomam o mínimo como referência e não como ponto de partida para investir na ampliação da inclusão.

Dados

Pessoas com deficiência na sociedade e no mercado de trabalho segundo a PNAD Contínua (2022):

- Cerca de 18,6 milhões de pessoas de 2 anos ou mais de idade (ou 8,9% desse grupo etário) tinham algum tipo de deficiência.
- Em 2022, 47,2% das pessoas com deficiência tinham 60 anos ou mais de idade. Entre as pessoas sem deficiência, apenas 12,5% estavam nesse grupo etário.
- No terceiro trimestre de 2022, a taxa de analfabetismo para as pessoas com deficiência foi de 19,5%, enquanto entre as pessoas sem deficiência essa taxa foi de 4,1%.
- Apenas 25,6% das pessoas com deficiência tinham concluído pelo menos o Ensino Médio, enquanto 57,3% das pessoas sem deficiência tinham esse nível de instrução.
- A taxa de participação na força de trabalho das pessoas sem deficiência foi de 60,7%, enquanto entre as pessoas com deficiência essa taxa era de apenas 26,6%. A desigualdade persiste mesmo entre as pessoas com nível superior: nesse caso, a taxa de participação foi de 54,7% para pessoas com deficiência e 84,2% para as sem deficiência;
- Cerca de 55,0% das pessoas com deficiência que trabalhavam estavam na informalidade, enquanto para as pessoas ocupadas sem deficiência esse percentual foi de 38,7%;
- As mulheres com deficiência representam uma taxa menor dos indivíduos ocupados, 25,2%, enquanto os homens com deficiência representam 35,1%;
- O rendimento médio real habitualmente recebido pelas pessoas ocupadas com deficiência foi de R\$1.860, enquanto o rendimento das pessoas ocupadas sem deficiência era de R\$ 2.690.



Geração, etarismo e inclusão:

como se relacionam e como se expressam na sociedade e nas organizações?

O que, exatamente, se coloca em discussão com estes conceitos? E por que esta dimensão da diversidade tem assumido cada vez mais espaço nesta discussão? Vejamos alguns conceitos e, depois, os dados demográficos que sugerem respostas para estas perguntas.

Etarismo é o termo usado para se referir a “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo de idade”. Nesse sentido, ele não necessariamente carrega sentidos negativos. Entretanto, em nosso meio, e na maioria dos estudos que se debruçam sobre essa temática, ele tem sido utilizado para definir um processo sistemático de estereotipia e discriminação contra pessoas mais velhas, que se desdobram em: atitudes preconceituosas; práticas discriminatórias contra pessoas idosas; e práticas e políticas institucionais que perpetuam crenças estereotipadas sobre as pessoas idosas e, com isso, as excluem de determinadas esferas sociais (como o mercado de trabalho) e deterioram suas condições de vida e sua dignidade pessoal.

Uma vasta bibliografia tem sido produzida para demonstrar os impactos sociais e econômicos do etarismo para as pessoas que integram esse segmento crescente da população, bem como para a sociedade da qual fazem parte. O etarismo manifesta-se tanto no âmbito pessoal como no institucional.

Etarismo pessoal refere-se ao preconceito e discriminação praticados por pessoas individuais, enquanto o **etarismo institucional** diz respeito a práticas intencionais ou não, cristalizadas ou incorporadas em políticas, rotinas de trabalho, regulamentos e protocolos de gestão e governança de instituições e organizações públicas ou privadas. Dessa maneira o etarismo se manifesta de formas mais ou menos visíveis, em diversos contextos e situações.

A discussão sobre o etarismo importa, para a sociedade e para o mercado de trabalho, por uma série de razões, inclusive demográficas, o que veremos em dados apresentados a seguir.

É preciso promover atualizações contínuas e desenvolver processos de inclusão compatíveis e necessários para que pessoas dessas faixas etárias tenham condições de otimizar sua competência e para que suas contribuições sejam reconhecidas e valorizadas. Muitas pessoas entre os 40 e 60 anos estão no auge de sua maturidade e produtividade e são responsáveis pela renda de seus lares, portanto, demissões ou baixo aproveitamento deste público também produz prejuízos sociais e econômicos, o que impacta a sociedade como um todo. Sempre lembrando que os impactos de tudo isso são muito mais expressivos para os extratos socioeconômicos menos favorecidos da população. E que eles constituem a maioria da população brasileira.

É preciso ter em mente, também, que o Brasil está envelhecendo e que a expectativa de vida vem aumentando. Uma pessoa nascida no Brasil, em 2022 tinha, em média, expectativa de viver, até os 75,5 anos. Para os homens, esta expectativa era de 72,0 anos e para as mulheres, de 79,0 anos. É preciso ter em mente, ainda, que sucessivas reformas da previdência têm aumentado o limite de idade em que se pode requerer a aposentadoria.

Se de um lado vemos pessoas sendo discriminadas por serem de gerações mais velhas, de outro vemos pessoas mais jovens com problemas para adentrar e para manter-se o mercado de trabalho. Exatamente por isso está regulamentado

que **as empresas devem ter entre 5% e 15% de jovens aprendizes (nas funções que demandam formação profissional), conforme estipula o artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho.** Por isso, também neste caso, a inclusão se traduz como necessidade de implementar treinamentos, aperfeiçoamentos, ter políticas de estímulo para a profissionalização, e planos de carreira, de maneira a integrar e a reter estes jovens no ecossistema das organizações.

Ou seja, para obter avanços reais e estimular novas perspectivas em relação ao etarismo, é fundamental que as cooperativas criem espaços e mecanismos para que a convivência e o diálogo entre as gerações ocorram.

Dados

- Entre os jovens de 15 a 29 anos do país, 10,9 milhões não estudavam nem estavam ocupados em 2022, o equivalente a 22,3%, ou um em cada cinco integrantes deste grupo etário.
- Entre os 10,9 milhões de jovens que não estudavam nem estavam ocupados, 43,3% eram mulheres pretas ou pardas, 24,3% eram homens pretos ou pardos, 20,1% eram mulheres brancas e 11,4% eram homens brancos.
- Em 2022, 4,7 milhões de jovens não procuraram trabalho e nem gostariam de trabalhar. Entre esses jovens, 2,0 milhões eram mulheres cuidando de parentes e dos afazeres domésticos.
- Do total de 10,9 milhões de jovens que não estudam e não estão ocupados, 61,2% eram pobres. Entre esses jovens que não estudavam nem estavam ocupados pobres, 47,8% eram mulheres pretas ou pardas.
- Em resumo, os dados mostram que o Brasil chegou a 203,1 milhões de habitantes, crescendo apenas 6,5% em relação a 2010. Isso representa apenas 0,52% por ano, a menor taxa desde 1872, ano do primeiro levantamento. Além disso, com o aumento da expectativa de vida a proporção de idosos aumentou, e tende a continuar aumentando (se não tivermos outras epidemias como a da Covid 19 em 2020 e 2021) enquanto a de crianças e jovens vem diminuindo ao longo dos anos. Ou seja, a base da pirâmide populacional está encolhendo, em função da queda na taxa de fecundidade, isto é, na expectativa média de filhos que uma mulher terá ao longo da vida reprodutiva.

E tudo isso implica um conjunto complexo e multifacetado de questões sobre as quais se precisa pensar,

para agir, no que diz respeito a essa dimensão da diversidade.



Sexualidade, orientação afetivo-sexual e diversidade sexual:

o que você sabe sobre isso e como se expressam na sociedade e nas organizações?

Sexualidade é o termo usado para referir-se ao conjunto de crenças, comportamentos, relações, práticas e identidades social e historicamente construídas que permitem às pessoas de uma cultura viver e expressar, de determinadas formas, seus amores, seus desejos e seus prazeres corporais. Dizer que a sexualidade é social e historicamente produzida como possibilidade significa aceitar que ela não tem relação direta com o sexo biológico ou com o gênero que nos é atribuído ao nascer e/ou que assumimos ao longo da vida. Ela não é um instinto natural das pessoas, não está dada de

uma vez para sempre e, também, não é uma opção ou uma escolha que fazemos voluntariamente. É por isso que se utiliza o termo **orientação afetivo-sexual**. Nós vivemos em uma cultura na qual a **heterossexualidade**, apresentada como sendo o oposto da **homossexualidade**, ainda é considerada como padrão de normalidade, mas ela é apenas uma de muitas outras possibilidades de expressar e de viver a sexualidade. Ao conjunto dessas possibilidades de viver a sexualidade chamamos de **diversidade sexual**.

A heterossexualidade faz parte da diversidade afetivo-sexual, mas ela integra todas as formas de vivência da sexualidade e do gênero que, atualmente, se abrigam sob o guarda-chuva identitário da sigla **LGBTQIA+**.

Os movimentos sociais e identitários que se organizam sob esse guarda-chuva, ganham força e visibilidade no mundo ocidental a partir dos anos de 1970, inicialmente sob a denominação de movimentos GLS (gays, lésbicas e simpatizantes) para fazer frente às discriminações de diversos tipos às quais essa população estava sujeita, especialmente na esteira da epidemia do HIV/aids. Esses movimentos passam a organizar pautas de reivindicação por visibilidade e representação, direitos civis e proteção social, acesso a bens e serviços, especialmente nos campos da saúde e da seguridade social. Nos países ocidentais, mas também no Brasil, uma das manifestações mais expressivas desses movimentos, têm sido, desde o início do Século XXI, as Paradas do Orgulho LGBTQIA+. Mais do que eventos de celebração, as Paradas assumiram, aqui no Brasil, o caráter de resistência e de luta contra a discriminação sexual e o preconceito, a luta pela ampliação de direitos sociais e civis, bem como o combate à violência que assola em níveis cada vez mais alarmantes a população LGBTQIA+.

Como veremos a seguir, dados consistentes compilados pelo Fórum Nacional de Segurança e pelas organizações sociais que representam esses segmentos da população, amplamente divulgados pela imprensa, mostram que o Brasil é, atualmente, um dos países em que há maiores índices de assassinatos e suicídios em decorrência da LGBTfobia,

superando, inclusive, países que classificam sua existência como sendo ilegítima e ilegal.

Vamos, então, entender melhor os termos que integram a diversidade sexual e compõem a sigla LGBTQIA+?

Heterossexual é a pessoa que se relaciona afetiva e sexualmente com pessoas do gênero oposto. E, atenção, isso significa que homens trans que se relacionam com mulheres cis e trans também são heterossexuais, assim como mulheres trans que se relacionam com homens cis e trans são heterossexuais.

Homossexual é a pessoa que se relaciona afetiva e sexualmente com pessoas do mesmo gênero. As pessoas homossexuais podem ser: **Lésbicas** (mulheres cis ou trans que se relacionam com mulheres cis ou trans) ou **Gays** (homens cis ou trans que se relacionam com homens cis ou trans).

Bissexual é a pessoa cis ou trans que se relaciona afetiva e sexualmente com pessoas de gênero masculino e feminino.

Trans, como designação identitária, é um termo que se refere a três possibilidades de vivências de gênero. **Mulher trans**: pessoa a quem, em função de seu sexo ao nascer, foi atribuído o gênero masculino, mas que se reconhece e assume identidade de gênero feminina. **Homem trans**: pessoa a quem, em função de seu sexo ao nascer, foi atribuído o gênero feminino, mas que se reconhece e assume identidade de gênero masculina.

É importante dar-se conta que homens e mulheres trans podem ou não ter passado pelo processo que chamamos de **redesignação sexual** e, em qualquer destas situações têm o direito, garantido em lei também para as **travestis**, ao registro de seu nome social, conforme consta na **Ação Direta de Inconstitucionalidade no 4.275/2009**.

Travesti é a pessoa a quem foi atribuído o gênero masculino ao nascer, em função de seu sexo, mas vivencia a identidade e a expressão de gênero feminina. É sempre tratada no feminino: “A” Travesti.

Queer é um termo da língua inglesa que, nos movimentos sociais, se tornou um guarda-chuva identitário para incluir pessoas que se opõem aos, e não seguem os, padrões de sexualidade e gênero designados como padrão na sociedade. Nessa perspectiva, abarca todos os grupos representados pela sigla.

Intersexual é a pessoa que escapa da classificação binária do sexo porque apresenta, em maior ou menor grau, características biológicas de ambos os sexos.

Assexual é a pessoa que não tem atração e interesse na atividade sexual.

O signo + foi incluído na sigla com a intencionalidade de manter abertas as possibilidades de inclusão de novas identidades e expressões de gênero, e orientações afetivo-sexuais.

Homotransfobia: É a aversão, ódio, atitudes desentimentos negativos direcionados a pessoas que integram a comunidade LBGTQIA+. Engloba noções específicas como homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia. A homotransfobia **é crime, está regulamentada pela MI4.733 e a ADO 26**, aprovadas em 2019 pelo STF e, como tal, deve ser denunciada e está sujeita a penalidades previstas na lei.

Dados

Levantamento realizado por um grupo de organizações representativas das comunidades LBGTQIA+, indicam que:

- Das vítimas da LBGTQIAfobia no Brasil, de janeiro e dezembro de 2021, 273 pessoas LBGTQIA+ morreram de forma violenta, mantendo o **Brasil como o país que mais mata LBGTQIA+ no mundo**. Os números indicam que a população de travestis e mulheres trans representou 58,24%

do total dessas mortes (159). Por sua vez, um levantamento feito pelo Grupo Gay da Bahia – GGB em 2022, identificou 256 casos de morte violenta contra LBGTQIA+ no Brasil. Outro levantamento, feito pela Associação Nacional de Travestis e Transsexuais – ANTRA, contabilizou 131 vítimas trans e travestis de homicídio nesse período¹².

12. Para saber mais ver: <https://observatoriomorteseviolenciaslgbtbrasil.org/dossie/mortes-lgbt-2022/>

Dados divulgados em um estudo da Santo Caos, em 2022, que entrevistou 19.568 pessoas, para investigar a inserção de pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho brasileiro, demonstram que:

- 10,4% dessa amostra integram essa comunidade.
- Dentre as pessoas LGBTQIA+, 36% acreditam que há barreiras na contratação.
- O tempo médio de empresa de LGBTQIA+ é 3 anos, frente a 4 anos de não LGBTQIA+.
- 16% das pessoas LGBTQIA+ estão em cargos de liderança, enquanto o mesmo recorte para não LGBTQIA+ é 26%.
- Lésbicas e bissexuais são as que mais presenciaram (45%) e sofreram assédio (33%) e/ou discriminação. O fato da maioria ser mulher pode influenciar esse fator, por serem normalmente as maiores vítimas de assédio nas organizações.

Dados da plataforma de RH Infojobs em 2022, convergem com vários desses dados:

- 67,3% dos entrevistados dizem que já sofreram algum tipo de precon-

ceito durante os processos seletivos por conta de sua identidade de gênero ou orientação sexual.

- 95% acreditam que exista “preconceitos velados” dentro da empresa que atuam como barreiras para o crescimento profissional.
- 57,6% afirmam que as iniciativas de diversidade e inclusão lhes parecem apenas “discurso de marketing”.
- 7,6% acreditam exclusivamente na motivação genuína das empresas.
- 82% dos entrevistados disseram que nunca trabalharam em empresas com programas específicos para contratação de profissionais LGBTQIA+ ou desenvolvimento da equipe para inclusão.

Pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas pela Parônima – Ecossistema de Aprendizagens têm indicado que é na temática LGBTQIA+ que as pessoas referem maior dificuldade e insegurança quanto à linguagem inclusiva a ser utilizada bem como às formas de abordagem nas relações institucionais e, também, interpessoais. A maioria expressiva das pessoas manifestou a necessidade de realização de letramentos ou outras formas de capacitação para superar essas dificuldades.



Segregação racial:

Ato de isolar, separar e impedir o acesso de um determinado grupo racial a direitos estatais, circulação em espaços públicos

ou privados. Esta ação pode ser institucional, como no **Apartheid** (na África do Sul), ou partir de parte da população.

Integração social:

Em alguns contextos, os termos integração e inclusão são utilizados como se fossem convergentes ou mesmo como se fossem sinônimos. Entretanto, nas perspectivas adotada neste guia, os dois termos possuem significados e aplicações bem diferentes. O que usualmente se define como integração social consiste no processo de introduzir indivíduos ou grupos em contextos sociais, como por exemplo, uma organização, sem alteração de seus valores, normas e padrões de funcionamento. Às pessoas e grupos diversos caberia adequar-se ou “integrar-se” nesse contexto. Elas seriam as responsáveis por se prepararem, antecipadamente e/ou com seu próprio

esforço e seus próprios recursos para que possam a vir a ser integradas. Inclusão, como já sinalizamos, implica em repensar o todo, modificando-o, para que pessoas diversas sejam acolhidas na sua diversidade e possam desenvolver-se e prosperar.

De maneira bem simples, integração implica a adequação das diversidades ao todo, tal como este está organizado, de tal maneira que a diversidade seria parcial ou totalmente obliterada neste processo. Inclusão implica na transformação do todo para acolher as diversidades. O todo passa a ser diverso e a recompor-se nesta diversidade.

Exclusão social:

É um termo empregado na teoria social para referir o conjunto de processos por meio dos quais certos grupos sociais são privados do acesso a benefícios e recursos considerados essenciais nas sociedades contemporâneas. A exclusão envolve dimensões concretas e materiais tais como emprego, trabalho e a

renda deles decorrente, até bens e recursos simbólicos e afetivos como vínculos familiares e sociais e/ou o acesso à educação e à cultura.

Igualdade:

No que se refere às organizações, é entendida, aqui, como oportunidades iguais de ingresso e de condições de permanência no mercado de trabalho, oportunidades de progressão em todos as áreas e níveis de gestão da organização, salários iguais para trabalhos e formação iguais, reestruturação dos processos de trabalho e de gestão para investir no equilíbrio entre trabalho e família, em todos os níveis e funções da

organização, segurança e proteção nos ambientes de trabalho reconhecendo e enfrentando preconceitos, assédio e violência nas relações institucionais, dentre outras coisas, sempre considerando que a empresa faz parte de um todo, que envolve o Estado, os sindicatos e a sociedade civil.



Reflexão:

Igualdade é, nessa perspectiva, uma meta a ser alcançada. E equidade é a estratégia/ferramenta necessária para que a igualdade, como meta, se concretize.

Referências

ANDRADE, S. S.; MEYER, D. E. ESTEMANN; BARZOTTO, C. E. Transversalidade de gênero em políticas públicas: uma revisão de literatura. **Revista Práxis**, v. 16, n. 2, p. 81-106, 2019.

BULGARELLI, R. **Inclusão e diversidade**. Instituto Ethos, 2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/inclusao-e-diversidade/>

B3. **Mulheres em Ações**: Retrato da participação feminina alta liderança das empresas de capital aberto. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/estudo-mulheres-na-alta-lideranca.htm.

DELOITTE. **Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas Organizações 2022**. 2022. Disponível em: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/pesquisa-diversidade-2022>.

DELOITTE. **Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas Organizações 2023**. 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>.

DIVERSA. **Qual a diferença entre integração e inclusão?**. Disponível em: <https://diversa.org.br/educacao-inclusiva/qual-e-o-historico-da-educacao-inclusiva/qual-e-a-diferenca-entre-integracao-e-inclusao/>.

Glossário da Diversidade Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD. UFSC, 2017, versão interativa.

GOMES, G.; RENNEN, J. S.; MEYER, D. E.E. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. **Revista GeSec**, São Paulo, SP, Brasil, v. 14, n. 5, p. 7153-7173, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama do censo 2022**. 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD Contínua)**: Pessoas com Deficiência. 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102013>.

MCKINSEY&COMPANY. **A diversidade importa cada vez mais**: o valor do impacto holístico. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt>.

RH INFOJOBS. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/06/24/inclusao-ou-marketing-o-que-houve-de-melhora-com-as-politicas-afirmativas-para-profissionais-lgbtqia.ghtml>.

SANTO CAOS. **Demitindo Preconceitos**: um panorama sobre o grupo LGBTI+ no mercado de trabalho brasileiro. 2022. Disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/demitindo-preconceitos-2-0>.

SILVA, T. T. **Teoria cultural e Educação**: Um vocabulário crítico. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

SISTEMA OCB. **Anuário do Coop**. 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br>.

SOUZA, Aurea Celeste Pires de; ALCARÁ, Adriana Rosecler. Competência em informação e as diferentes gerações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, p. 01-20, 2021. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1658/1277>.

OBSERVATÓRIO DE MORTES E VIOLÊNCIAS LGBTI+ NO BRASIL. **Dossiê 2022**: mortes e violências contra LGBTI+ no Brasil. Acontece Arte e Política LGBTI+; ANTRA (Associação Nacional de Travestis e Transexuais); ABGLT (Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos). – Florianópolis, SC: Acontece, ANTRA, ABGLT, 2023.

Anexo I

Como direcionadores, indicamos os itens que devem compor esta política:

1. Propósito:

Deve explicitar o porquê da elaboração do documento;

2. Objetivos:

Elencar os objetos a serem contemplados na política;

3. Conceitos:

Apresentar alguns conceitos chave para o entendimento da linguagem abordada na política;

4. Diretrizes estratégicas:

Desdobrar de forma mais abrangente os objetivos apresentados na política e de que forma a Cooperativa se compromete com a pauta de inclusão, diversidade e equidade;

5. Abrangência:

A quem a política se aplica e se destina;

6. Governança:

Quem responde pela política e gestão da estratégia de ID&E;

7. Regramento:

Neste parágrafo devem ser inseridas informações relativas ao Canal de Ética e Conduta ou correspondente na organização;

8. Acessibilidade:

Deve explicitar o compromisso da organização na criação de ambientes acessíveis;

9. Disposições gerais:

Deve informar a periodicidade de revisão e área responsável pela aprovação;

10. Disposições finais.



Clique aqui para retornar ao passo-a-passo para a abordagem da pauta de ID&E na cooperativa.

ESG COOP



in | @ | f | y | X | •• | @sistemaocb
somoscooperativismo.coop.br