DIVERSIDADE

DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E PERTENCIMENTO

O que esses termos significam, e por que deveriam importar para você?



BA ABRH BAHIA

INTRODUÇÃO

POR QUE FALAR
DE DE&I?

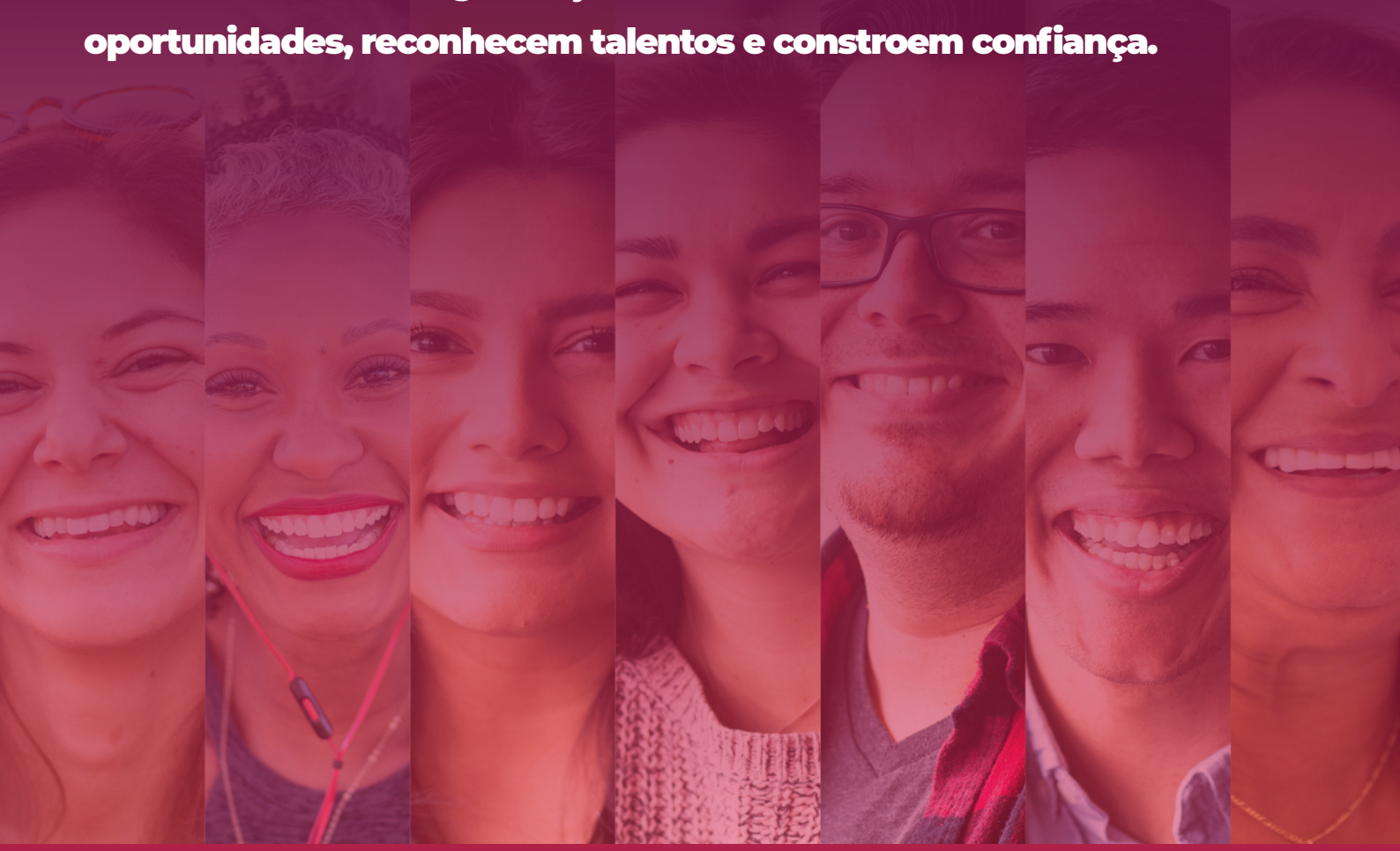
Você provavelmente já ouviu essas quatro palavras juntas:

DIVERSIDADE **EQUIDADE** **INCLUSÃO**

PERTENCIMENTO *H*

Talvez num evento de trabalho. Talvez numa conversa de família que esquentou. Talvez com um certo cansaço — mais um assunto que virou modismo e que ninguém sabe bem o que fazer com ele.

Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento (DEI&P) não são uma tendência passageira nem um conjunto de ações isoladas. São dimensões da dignidade humana, da qualidade das relações e da forma como organizações tomam decisões, distribuem oportunidades, reconhecem talentos e constroem confiança.





Esta cartilha foi criada para traduzir conceitos em escolhas concretas. Falar de DEI&P é falar sobre quem consegue participar, crescer, decidir, discordar, aprender e contribuir sem precisar esconder partes de sua identidade para ser respeitado. Isso vale para o trabalho e também para os demais espaços da vida social, no trabalho, mas também na escola, na igreja, no time de futebol de domingo, na roda de amigos.

Este texto não é sobre modismo. É sobre gente! Sobre quem consegue estar inteiro num lugar, e quem precisa se esconder para caber.

Somos o Comitê de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento da ABRH-BA. Este material amplia repertório e oferece referências práticas para que pessoas e organizações avancem de boas intenções para práticas consistentes, mensuráveis e responsáveis. A premissa é simples:

NINGUÉM DEVERIA PRECISAR DEIXAR PARTE DE SI DO LADO DE FORA PARA TER ACESSO, RESPEITO, VOZ E OPORTUNIDADE.

SIGNIFICADOS

O QUE CADA PALAVRA
SIGNIFICA

Diversidade: quem está presente. E onde.

Diversidade é a presença de pessoas diferentes num mesmo espaço. É a mistura que já existe na vida real. Olhe para a rua, para o ônibus, para a fila do mercado: gente de cor de pele diferente, de idade diferente, que reza (ou não reza) de jeitos diferentes, que ama de jeitos diferentes, que pensa diferente.

O estranho não é essa mistura existir — ela sempre existiu. O estranho é quando ela some: some da sala de reunião, some de quem é promovido, some da liderança de qualquer lugar. Quando isso acontece, alguma coisa está barrando um caminho que deveria estar livre.

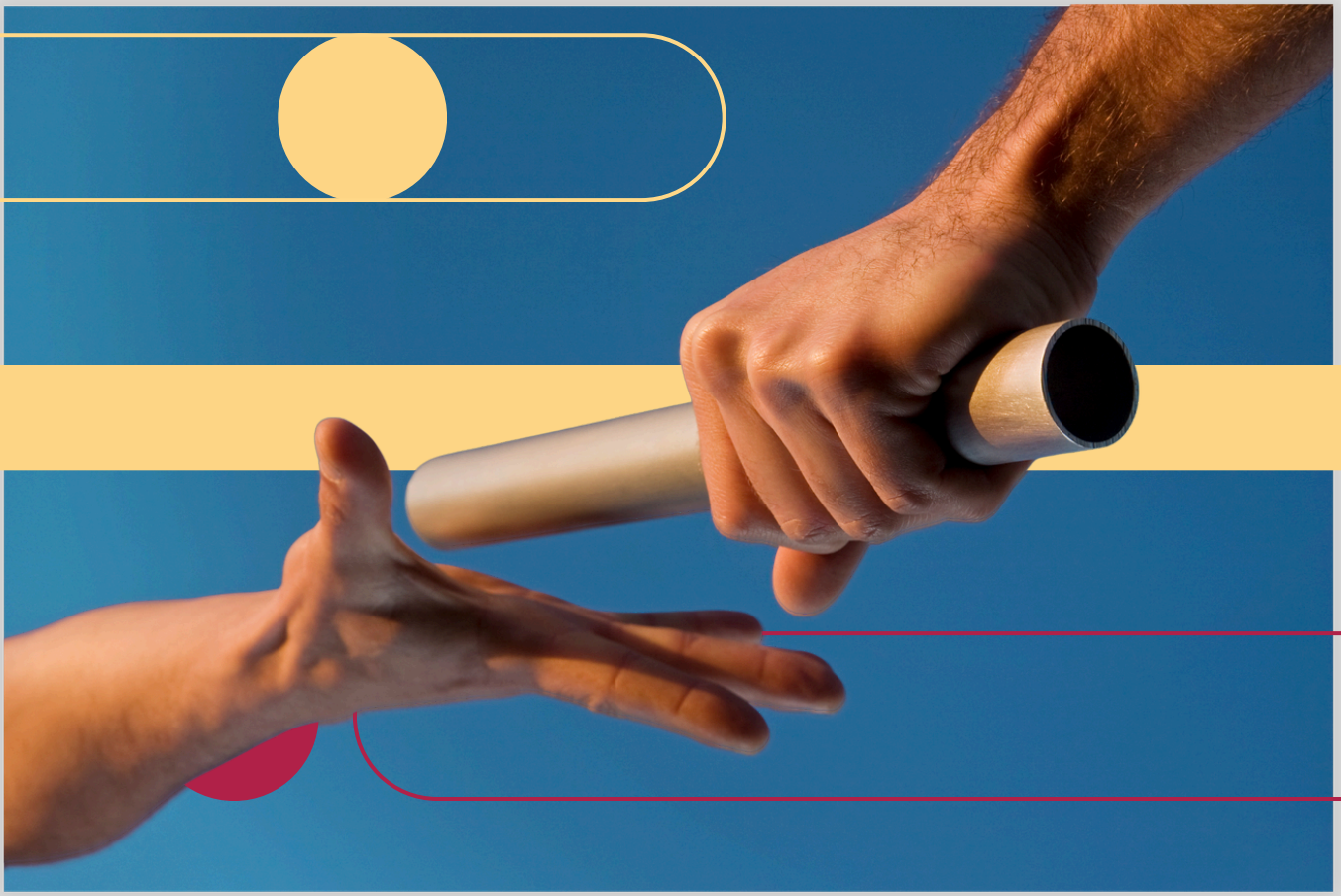


Equidade: condições justas. Não tratamento idêntico

Tem gente que confunde equidade com dar as mesmas coisas para todo mundo. Não é isso. É dar apoio na medida da distância que cada uma precisa percorrer.

Imagine dois candidatos igualmente qualificados. Um frequentou escola pública, precisou trabalhar durante a graduação, não teve estágio em empresa grande.

O outro teve colégio particular, intercâmbio, rede de contatos consolidada. Um processo seletivo que trata os dois da mesma forma não é neutro: ele favorece quem já teve mais. Equidade é ajustar as condições para que cada pessoa possa mostrar quem realmente é.



Inclusão: o teste que a maioria reprova

Você pode reunir gente diferente numa sala e, mesmo assim, deixar de fora quem não é comoa maioria.
É mais comum do que parece, e normalmente ninguém faz por maldade — acontece assim mesmo, quando ninguém presta atenção.

“Diversidade é ser convidado para a festa. Inclusão é ser chamado para dançar.” — Verna Myers

A pergunta que separa um lugar diversode um lugar inclusivo é simples: quandoalguém diferente da maioria fala, alguém escuta? A ideia dela sobrevive até o fim da conversa? Incluir não é tolerar quem é diferente. É dar valor a isso.



Pertencimento: sentir que você é parte disso

Inclusão é o que o lugar oferece. Pertencimento é o que você sente por dentro, e a distância entre as duas coisas diz muito.

Pertencer é não precisar ensaiar, no caminho para o trabalho (ou para a escola, ou para a casa de um parente),
o que você pode ou não falar sobre sua vida. É não precisar esconder quem você ama, o que acredita, como reza, para ser bem recebido. É sentir que, se você não estivesse ali, faria falta de verdade — não só porque um lugar ficaria vazio.

Você pode ter um programa de inclusão bem estruturado e as pessoas ainda não se sentirem pertencendo. Quando isso acontece, elas saem, ou ficam com parte de si bloqueada. Nos dois casos, a organização perde.

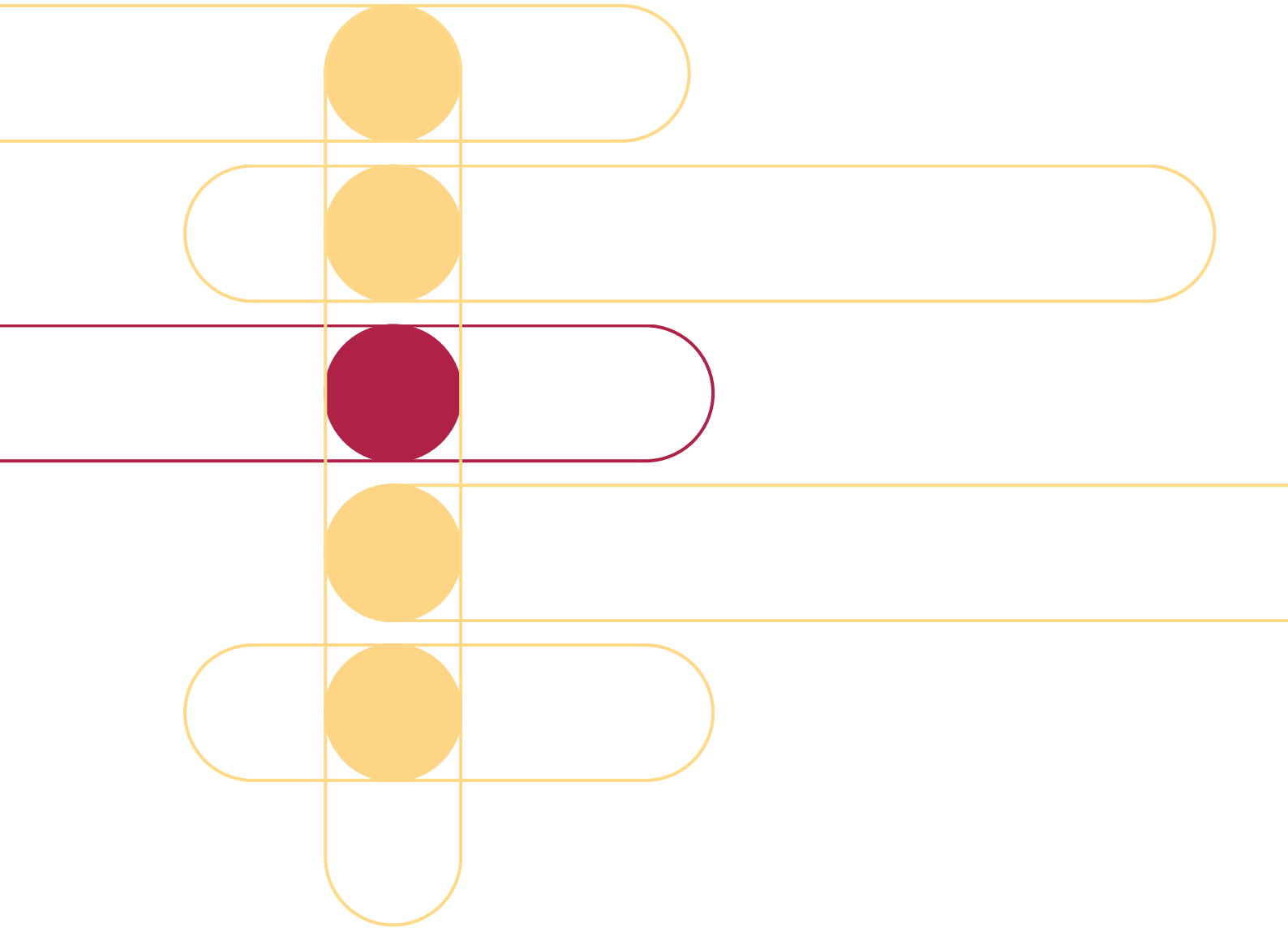


"Pertencer é sentir que nossa história tem valor, nossa voz encontra escuta e podemos crescer sem deixar de ser quem somos. É esse lugar que queremos construir para todas as pessoas."

GLAUDYS CAZUMBÁ
DIRETORA DE CULTURA E DIVERSIDADE DA ABRH BAHIA

Interseccionalidade: quando as experiências se cruzam

Interseccionalidade é a lente que observa como marcadores como raça, gênero, idade, deficiência, classe social, identidade de gênero e orientação sexual podem se combinar e produzir experiências específicas de acesso, exclusão ou privilégio. Olhar para esses cruzamentos ajuda a desenhar respostas mais justas e precisas.



ALGO MAIOR

ISSO FAZ PARTE
DE ALGO MAIOR

EM 2015, OS PAÍSES DO MUNDO

Assumiram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na Agenda 2030 da ONU. São metas com prazo para construir um futuro mais justo. Entre eles, seis deles têm conexão direta com DEI&P. Além desses objetivos globais, o Brasil adotou voluntariamente o ODS 18, dedicado à igualdade étnico-racial.

ODS 4: EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Educação inclusiva, equitativa e acessível para todas as pessoas. Nas organizações, isso significa ampliar o acesso ao conhecimento, à qualificação e ao desenvolvimento profissional, garantindo que diferentes grupos tenham oportunidades reais de aprender, crescer e avançar em suas carreiras. Quando o desenvolvimento é acessível e justo, a organização também reduz desigualdades.

ODS 5: IGUALDADE DE GÊNERO

Salário igual para trabalho igual. Mulheres em liderança. Proteção contra assédio. Licença parental que não pune ninguém por ter filho(a). Nada disso é inovação. São obrigações que muitas organizações ainda tratam como favor.

ODS 8: TRABALHO DECENTE PARA TODOS

Ninguém deveria trabalhar com medo, sem direitos, em condições que degradam. Esse objetivo defende emprego justo para jovens, pessoas com deficiência e grupos que enfrentam mais barreiras para entrar no mercado. Quando uma empresa inclui de forma real, ela contribui para tornar a economia menos desigual.

ODS 10: MENOS DESIGUALDADE

Processos seletivos mais justos, salários revisados sem viés, desenvolvimento para quem tem menos acesso. Cada empresa que age sobre isso reduz, de forma concreta, uma desigualdade que existe fora dela também.

ODS 16: INSTITUIÇÕES CONFIÁVEIS

Canais de denúncia que funcionam. Processos onde as pessoas têm voz. Tolerância zero para discriminação praticada, não só declarada. Organizações que não garantem isso corroem a confiança de dentro para fora.

ODS 18: IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL

O Brasil adotou voluntariamente o ODS 18 para colocar a igualdade étnico-racial como dimensão central da Agenda 2030 no país, com foco no enfrentamento ao racismo e na promoção da igualdade de direitos e oportunidades. Para as organizações brasileiras, a implicação é direta: iniciativas genéricas de diversidade não substituem medidas capazes de enfrentar barreiras raciais específicas do nosso contexto.

DIREITOS HUMANOS

DIREITOS HUMANOS
NÃO FICAM DO LADO DE FORA

BA ABRH BAHIA

EM 1948,

a ONU escreveu uma frase que parece óbvia, mas continua sendo desobedecida todos os dias: “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos”. Essa frase não tem uma exceção escrita para dentro do escritório, da fábrica, da escola ou da loja.

NÃO DISCRIMINAR

Um lugar que discrimina, que finge não ver o assédio, ou que faz quem denuncia se arrepender de ter falado, está desrespeitando um direito básico. Isso não é exagero retórico. É descrição do que acontece, todos os dias, em lugares que a gente conhece bem.

GARANTIR SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Segurança, aqui, não é só sobre acidentefísico. É poder falar, discordar, ser você mesmo, sem medo de represália. Pense em alguém que esconde ter um filho com deficiência, com medo de ser preterido numa promoção. Ou numa pessoa trans que usa, no trabalho, um nome diferente do seu, só para não chamar atenção. Esse custo não aparece em planilha nenhuma, mas é real.

GARANTIR ACESSO À JUSTIÇA

E, quando algo dá errado, a pessoa precisa saber que pode reclamar e que será ouvida. Se existe um canal de denúncia, mas ninguém usa, o motivo raramente é “está tudo bem” — geralmente é que as pessoas já aprenderam, na prática, que não adianta.



POR QUE ISSO IMPORTA

POR QUE ISSO IMPORTA

NÃO FICAM DO LADO DE FORA

FAZER O CERTO DEVERIA BASTAR.

Mas os números também ajudam a convencer quem ainda duvida: empresas com mais diversidade na liderança têm, em média, desempenho financeiro melhor, e times com perspectivas diferentes chegam a soluções que times parecidos entre si não alcançariam.

Ainda assim, há um ponto que a conta de resultado não cobre: se o número não fechasse, excluir alguém continuaria errado. Isso não é só estratégia. É ética. Os dois argumentos costumam apontar para o mesmo lado — e, quando não apontam, a resposta não pode ser a exclusão.

O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO TAMBÉM É PAUTA DE DEI&P

PRESTE ATENÇÃO QUANDO:

Sempre as mesmas pessoas são interrompidas nas reuniões, e ninguém comenta.

O canal de denúncia existe, mas todos sabem que não adianta usar.

A empresa coloca banner no Dia da Consciência Negra, mas não tem nenhuma pessoa negra em cargo de liderança.

O grupo de mulheres existe, mas não tem orçamento nem acesso à diretoria.

As promoções sempre chegam para o mesmo perfil de pessoa.

Alguém precisa esconder quem é, com quem se relaciona ou o que pensa para ser aceito no ambiente.

Reconhecer esses sinais não é julgamento.
É o começo de uma conversa necessária!



PARAR DE FAZER

O QUE AS ORGANIZAÇÕES
PRECISAM PARAR DE FAZER

BA ABRH BAHIA

É POSSÍVEL TER UMA POLÍTICA BONITA NO PAPEL E,

na prática, manter exatamente as barreiras que ela diz combater. Isso não costuma ser contradição por acidente — é uma escolha de onde a energia, e o orçamento, realmente vão.



Uma postagem numa data de luta, sem nenhuma mudança real por trás, é usar o símbolo só para aparecer bem. As pessoas percebem, e, quando percebem que é só imagem, param de acreditar.



O QUE VOCÊ PODE FAZER

O QUE VOCÊ
PODE FAZER

MUDAR UMA CULTURA NÃO É TAREFA DE UMA PESSOA SÓ, MAS COMEÇA EM CADA PESSOA, NO TAMANHO DO ESPAÇO QUE ELA OCUPA.

Você pode simplesmente prestar atenção: notar quando alguém é interrompido e dizer isso em voz alta, perguntar a quem está mais quieto o que ele acha, não deixar uma piada de mau gosto passar em silêncio.

Se você tem alguma margem de decisão sobre quem entra num time, quem é promovido ou quem recebe quanto, use essa margem para revisar processos que sempre repetem a mesma escolha. E, se alguém te procurar para denunciar algo, o que você faz a seguir importa mais do que qualquer política escrita.



PRÁTICAS QUE GERAM IMPACTO

PRÁTICAS QUE
GERAM IMPACTO

BA ABRH BAHIA

COMPROMISSO DA ALTA LIDERANÇA

Educação inclusiva, equitativa e acessível para todas as pessoas. Nas organizações, isso significa ampliar o acesso ao conhecimento, à qualificação e ao desenvolvimento profissional, garantindo que diferentes grupos tenham oportunidades reais de aprender, crescer e avançar em suas carreiras. Quando o desenvolvimento é acessível e justo, a organização também reduz desigualdades.

OLHAR PARA OS NÚMEROS DA PRÓPRIA EMPRESA

Para agir, é preciso saber onde a empresa está: quantas mulheres, quantas pessoas negras, quantas pessoas com deficiência existem em cada nível hierárquico, não só na entrada, mas também na liderança. Sem esse retrato, fica impossível saber se alguma coisa está de fato mudando.

FORMAÇÃO CONTINUADA PARA TODAS AS PESSOAS

Oferecer formação sobre os temas que sustentam a desigualdade: racismo, capacitismo (discriminação contra pessoas com deficiência), homofobia e transfobia. Isso vale para todo mundo na empresa, não só para quem lidera. Não pode ser um treinamento único; precisa se repetir e evoluir.

GRUPOS DE AFINIDADE

Apoiar, inclusive financeiramente, a criação de grupos onde pessoas que compartilham uma identidade ou experiência (mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência, pais e mães) podem se encontrar, trocar e ser ouvidas. Esses grupos costumam enxergar problemas e soluções que ninguém mais na empresa vê.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO MAIS JUSTOS

Revisar os processos de contratação para tirar filtros invisíveis: avaliar currículos sem identificar quem é o candidato antes da entrevista, buscar gente em lugares diferentes dos de sempre, montar painéis de entrevistadores variados, e usar os mesmos critérios para avaliar todo mundo.

PROGRAMAS PARA ACELERAR CARREIRAS

Criar programas de mentoria e apadrinhamento, em que alguém mais experiente defende ativamente a promoção de uma pessoa de grupo sub-representado, para acelerar sua chegada a cargos de liderança. Isso inclui abrir a própria rede de contatos para quem, sozinho, dificilmente seria notado

EQUIDADE SALARIAL E TRANSPARÊNCIA

Comparar, regularmente, quanto pessoas diferentes recebem pelo mesmo trabalho, e corrigir o que não fizer sentido.Isso não se resolve de uma vez na contratação: precisa ser acompanhado ao longo de toda a carreira da pessoa na empresa.

ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Garantir que os espaços, físicos e digitais, sejam acessíveis: rampa, elevador, banheiro adaptado, leitor de tela, legenda em vídeo. E, além da estrutura, construir uma cultura que valorize o que pessoas com deficiência têm a contribuir e que ofereçaacomodações razoáveis para que todos possam desempenhar seu trabalho plenamente.

COMUNICAÇÃO QUE REPRESENTA TODAS AS PESSOAS

Usar, nas comunicações internas e externas, linguagem e imagens que representem a diversidade real da sociedade (diferentes etnias, gêneros, idades, corpos, orientações sexuais e deficiências) e contar histórias plurais. Isso não é só forma: é reconhecer a dignidade de quem está sendo retratado.

POLÍTICAS CONTRA ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO QUE FUNCIONAM

Ter políticas claras, com canal de denúncia confidencial e seguro, investigação rápida e justa, e consequência real para quem foi responsável. De nada adianta a política existir se quem denuncia não confia que algo vai acontecer.

TROCAS DE EXPERIÊNCIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Participar de fóruns, redes e encontros do setorpara compartilhar o que funciona e o que não funciona. Nenhuma empresa sozinha resolve uma desigualdade que é da sociedade inteira, mas, juntas, organizações conseguem influenciar até políticas públicas.



MARCO JURÍDICO: DIREITOS TAMBÉM SÃO DEVERES INSTITUCIONAIS

No Brasil, a promoção da igualdade e o enfrentamento à discriminação encontram respaldo constitucional e legal. Entre as referências relevantes estão a:

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988;
LEI Nº 7.716/1989

Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor.

LEI Nº 9.029/1995

Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências

- *Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010);*
- *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015);*
- *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018);*
- *Lei nº 14.457/2022, com medidas de prevenção e combate ao assédio e outras formas de violência no trabalho;*
- *E a Lei nº 14.611/2023, sobre igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens.*

Governança responsável exige políticas internas alinhadas à legislação aplicável, canais de acolhimento
e denúncia com regras claras, proteção contra retaliação e tratamento responsável dos dados de diversidade, com finalidade definida, segurança, proporcionalidade e respeito à privacidade.

GOVERNANÇA DE DEI&P

GOVERNANÇA DE DEI&P:
QUEM RESPONDE PELO QUÊ

BA ABRH BAHIA

DEI&P não pode depender apenas de voluntariado, datas comemorativas ou da boa vontade de uma pessoa. Para gerar mudança sustentável, a agenda precisa de governança: mandato, responsabilidades, recursos, dados, ritos de acompanhamento e prestação de contas.

ALTA LIDERANÇA E INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Patrocinar a agenda, aprovar diretrizes e prioridades, garantir recursos, acompanhar riscos e resultados e cobrar coerência entre discurso e decisões. O compromisso da liderança se prova na alocação de orçamento, no desenho de metas e na forma como reage a situações de discriminação, assédio ou desigualdade.

GESTÃO DE PESSOAS

Integrar DEI&P aos processos de atração, seleção, remuneração, desenvolvimento, sucessão, desempenho, clima, saúde e segurança, comunicação interna e experiência das pessoas. Cabe também apoiar a produção de dados, revisar barreiras e desenvolver lideranças.

COMITÊS E GRUPOS DE DIVERSIDADE

Atuar como espaços de escuta qualificada, recomendação, educação e mobilização, com escopo, composição, mandato e conexão definidos com as instâncias decisórias. Comitê sem acesso à decisão vira símbolo; com governança, pode se tornar inteligência institucional.

LIDERANÇAS DIRETAS

Transformar diretrizes em rotina: distribuir oportunidades de forma justa, interromper condutas inadequadas, garantir voz nas equipes, dar feedback com respeito, decidir com critérios explícitos e encaminhar situações de risco pelos canais adequados.

TODAS AS PESSOAS

Conhecer os princípios, respeitar diferenças, não reproduzir discriminações, agir como aliadas quando presenciarem exclusões e utilizar os canais institucionais de forma responsável. Cultura não é responsabilidade de uma área; é o resultado acumulado das decisões de todos os dias.

COMPROMISSO

DO COMPROMISSO À EVIDÊNCIA:
CICLO DE GESTÃO DE DEI&P

UMA AGENDA MADURA DE DEI&P FUNCIONA COMO QUALQUER TEMA RELEVANTE DE GOVERNANÇA:

Define direção, mede riscos e resultados, aprende e corrige rota.
Um ciclo mínimo pode seguir sete movimentos:

DIAGNOSTICAR:

Conhecer a composição da força de trabalho, experiências de pertencimento, barreiras, desigualdades e riscos.

PRIORIZAR:

Escolher temas materiais para o contexto da organização, evitando tentar resolver tudo ao mesmo tempo.

PLANEJAR:

Transformar prioridades em objetivos, metas, responsáveis, prazos, orçamento e critérios de sucesso.

IMPLEMENTAR:

Incorporar ações aos processos reais de pessoas, liderança, comunicação, compras, relacionamento e operação.

MONITORAR:

Acompanhar indicadores quantitativos e qualitativos, com recortes adequados e proteção de dados pessoais.

PRESTAR CONTAS:

Comunicar avanços, limites, aprendizados e próximos passos com transparência, sem maquiagem institucional.

APRIMORAR:

Revisar práticas, corrigir efeitos indesejados e elevar a maturidade de forma contínua.

INDICADORES

INDICADORES: O QUE NÃO SE MEDE
VIRA OPINIÃO

INDICADORES NÃO SUBSTITUEM ESCUTA,

mas ajudam a revelar padrões que a percepção individual não enxerga. O conjunto deve ser proporcional ao porte e à realidade da organização e pode incluir:

- Representatividade por nível hierárquico, área e etapa da carreira;
- Participação de grupos sub-representados em processos seletivos, contratações e promoções;
- Remuneração e evolução salarial, com análises de equidade;
- Rotatividade, desligamentos e tempo médio de permanência;
- Acesso a desenvolvimento, mentoria, sucessão e posições de liderança;
- Percepção de inclusão, respeito, segurança psicológica e pertencimento;
- Acessibilidade e atendimento a adaptações razoáveis;
- Participação e eficácia de ações educativas;
- Registros de denúncias, tipos de ocorrência, tempo de tratamento e medidas adotadas, preservando confidencialidade e proteção de dados.

CUIDADO IMPORTANTE:

Coletar dados sensíveis sem governança não é maturidade, é risco.
Toda coleta deve ter finalidade clara, base adequada, acesso controlado e comunicação transparente sobre uso, proteção e retenção das informações.

ACOLHIMENTO

ACOLHIMENTO, DENÚNCIA
E NÃO RETALIAÇÃO

UMA POLÍTICA DE DEI&P PERDE LEGITIMIDADE QUANDO

a pessoa que relata uma situação de discriminação ou assédio é exposta, desacreditada ou penalizada. Organizações devem estabelecer fluxos claros, acessíveis e confiáveis para acolhimento e denúncia.



BOAS PRÁTICAS INCLUEM:

- Confidencialidade;
- Múltiplos meios de acesso;
- Possibilidade de relato por pessoas com deficiência;
- Critérios de imparcialidade;
- Apuração tempestiva;
- Registro adequado;
- Proteção contra retaliação;
- Comunicação sobre etapas do processo;
- Responsabilização proporcional quando houver confirmação;
- Encaminhamento às autoridades competentes quando aplicável.

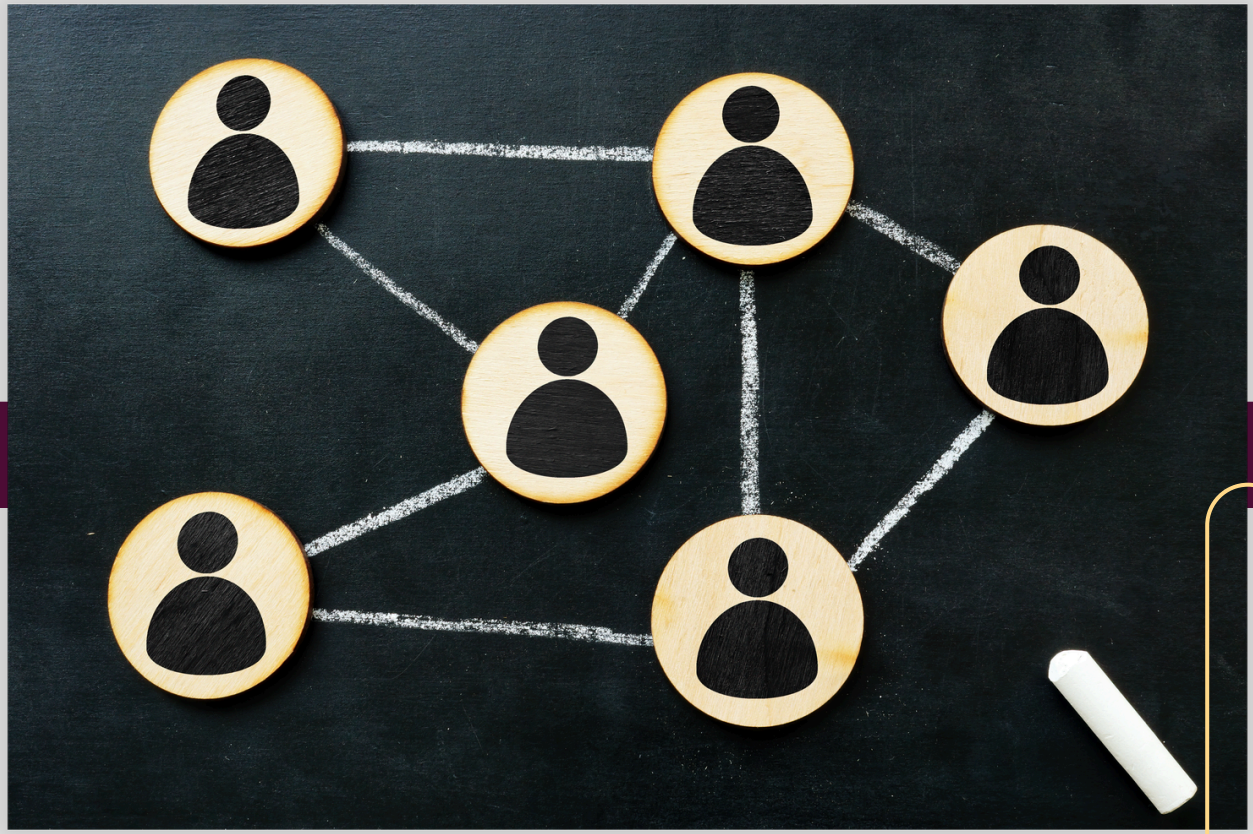
ESCUTAR NÃO SIGNIFICA ANTECIPAR CULPA.

Significa garantir procedimento justo, proteção às pessoas envolvidas e tratamento sério da informação. A confiança no sistema depende menos do texto da política e mais da coerência do que acontece depois que alguém pede ajuda.

COMPROMISSOS

DEZ COMPROMISSOS

PARA UMA ORGANIZAÇÃO QUE LEVA DEI&P A SÉRIO



1. CONHECER SEUS DADOS E SUAS DESIGUALDADES.
2. DEFINIR PRIORIDADES E METAS REALISTAS.
3. TORNAR RESPONSABILIDADES EXPLÍCITAS.
4. FINANCIAR A AGENDA E DAR TEMPO PARA QUE ELA EXISTA.
5. REVISAR PROCESSOS DE PESSOAS E DECISÕES CRÍTICAS.
6. FORMAR LIDERANÇAS DE MANEIRA CONTÍNUA.
7. GARANTIR ACESSIBILIDADE, ACOLHIMENTO E CANAIS CONFIÁVEIS.
8. PROTEGER DADOS E PRESERVAR CONFIDENCIALIDADE.
9. COMUNICAR AVANÇOS E DIFICULDADES COM TRANSPARÊNCIA.
10. AVALIAR IMPACTO E CORRIGIR ROTA.

DEI&P NÃO É UMA CAMPANHA

É uma forma de governar relações, oportunidades e decisões com mais justiça, qualidade e responsabilidade.

PARA ENCERRAR

CONSIDERAÇÕES
FINAIS

ESTE COMITÊ NÃO ESPERA PERFEIÇÃO.

Espera compromisso, coerência e evolução. Uma organização madura reconhece onde ainda existem barreiras, define o que pretende mudar, acompanha resultados e assume responsabilidade quando a prática não corresponde ao discurso.



O Brasil é um país plural, e os espaços de trabalho precisam refletir essa pluralidade com dignidade, oportunidade e voz. Cada pessoa que questiona um viés, amplia uma escuta, protege alguém de uma violência, revisa um processo ou abre uma oportunidade contribui para uma transformação que nenhuma política, sozinha, consegue produzir.

PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.
PERTENCIMENTO SE CONSTRÓI QUANDO RESPEITO DEIXA DE SER PROMESSA E VIRA EXPERIÊNCIA COTIDIANA.

CRIAÇÃO DA CARTILHA

GLADYS CAZUMBÁ

Mãe de Carlos Magno, administradora e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Diretora de Cultura e Diversidade da ABRH Bahia e fundadora da Entusiasmo Consultoria e Treinamentos. Atua como palestrante, docente, escritora e consultora. Acredita na força do entusiasmo e na educação como caminhos para transformar pessoas, carreiras, organizações e sociedades. Seu trabalho é voltado ao fortalecimento de culturas organizacionais mais humanas, equitativas, inclusivas, inovadoras e sustentáveis.

LinkedIn: Gladys Cazumbá
Instagram: Gladys Cazumbá

VERENA SACRAMENTO

Pedagoga e especialista em Educação Especial e Inclusiva. Professora de Sala de Recursos Multifuncionais, consultora em inclusão de pessoas com deficiência e CEO da Acontece Inclusão. Possui mais de 15 anos de experiência no atendimento a pessoas com deficiência e neurodivergentes, em parceria com equipes multidisciplinares de instituições especializadas de Salvador, como o Instituto Bahiano de Reabilitação (IBR) e o Núcleo de Atendimento à Criança com Paralisia Cerebral (NACPC). Atua também com consultoria e treinamentos em Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento. Acredita na potência da educação para desenvolver pessoas e transformar culturas. Para Verena, a agenda de DEI&P exige mudança de mentalidade, identificação de barreiras, mobilização coletiva e ação.

LinkedIn: Verena Sacramento
Instagram: @acontece.inclusao

SILVANETE BRANDÃO

Presidente da Associação Baiana de Deficientes Físicos – ABADEF, Assistente Social, Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social, Professora, Palestrante e Autora de livro e dos guias sobre a temática da pessoa com deficiência, Funcionária Pública Federal; Conselheira de direitos sociais e ativista e militante do movimento nacional da pessoa com deficiência.

LinkedIn: Silvanete Brandão
Instagram: @silvanete.b45

ZENI SILVA

Palestrante, mentora, facilitadora e designer educacional, com cerca de 20 anos de experiência em educação, comunicação, diversidade, inclusão e desenvolvimento humano. Especialista em Design Instrucional, possui formações em diversidade e comunicação pela USP, pelo Instituto Ethos e pela Escuela Matríztica, no Chile. Também aprofundou seus estudos em Comunicação Não Violenta (CNV), incluindo participação no IIT Brasil 2025. É cofundadora do projeto CNV Antirracista e atua com educação corporativa, Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento, prevenção ao assédio e à violência no trabalho, mentoria de lideranças e desenvolvimento de soluções de aprendizagem presenciais e digitais.

LinkedIn: Zeni Silva
Instagram: @euzenith

JULIANA CARVALHO

Pedagoga, pós-graduada em Gestão de Pessoas e diretora de Gente e Gestão da Schmidt Agrícola, organização do agronegócio localizada no oeste da Bahia.
Lidera a transformação da área de Gestão de Pessoas, ampliando sua atuação de uma perspectiva operacional para uma posição estratégica e conectada às decisões do negócio. Também é diretora de Inovação da ABRH Bahia – Núcleo Oeste e mentora jovens profissionais em suas jornadas de desenvolvimento e carreira.

Linkedin: Juliana Carvalho

ALEXANDRE FERREIRA

Pai de Ben, executivo e conselheiro com mais de 25 anos de experiência em gestão, governança e desenvolvimento organizacional. É administrador, mestre em Análise Regional e especialista em Finanças Corporativas, Gestão de Negócios, Normas GRI, ESG, Marketing, Psicanálise, Psicologia Organizacional e Neuropsicologia. Com experiência nos setores público e privado, atua no aconselhamento da alta gestão de organizações de diferentes portes e segmentos. Sua trajetória reúne visão estratégica e sistêmica, análise de riscos, antecipação de cenários e orientação para decisões de longo prazo, com foco em sustentabilidade e geração de valor. Também é escritor, docente e psicanalista.

LinkedIn: Alexandre Ferreira
Instagram: @psi.alexandre_ferreira

TELMA BASTOS

Psicóloga e executiva da Mètamorphoser, mentora e consultora em Gestão de Pessoas. Possui +35 anos de experiência no desenvolvimento de pessoas, lideranças e organizações. Ao longo de sua trajetória, consolidou ampla experiência na criação, implantação e gestão de programas de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais humanos, inclusivos e sustentáveis.

LinkedIn: @telmambbastos
Instagram: @telmambbastos

EVA BONFIM

Palestrante, mentora, facilitadora e designer educacional, com cerca de 20 anos de experiência em educação, comunicação, diversidade, inclusão e desenvolvimento humano. Especialista em Design Instrucional, possui formações em diversidade e comunicação pela USP, pelo Instituto Ethos e pela Escuela Matríztica, no Chile. Também aprofundou seus estudos em Comunicação Não Violenta (CNV), incluindo participação no IIT Brasil 2025. É cofundadora do projeto CNV Antirracista e atua com educação corporativa, Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento, prevenção ao assédio e à violência no trabalho, mentoria de lideranças e desenvolvimento de soluções de aprendizagem presenciais e digitais.

REVISÃO DO CONTEÚDO

Responsável Técnico: Reinaldo Bulgarelli

Diretor de Diversidade em Gestão de Pessoas da ABRH Brasil, educador, consultor, secretário executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e autor do livro "Diversos Somos Todos - valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações."

REVISÃO DE ACESSIBILIDADE

Responsável Técnica: Cris Braga

Profissional de RH com mais de 20 anos de experiência em gestão de pessoas, recrutamento e desenvolvimento organizacional. Especialista em inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD), unindo visão estratégica, liderança e vivência pessoal para promover ambientes mais acessíveis, diversos e produtivos.

MENSAGEM DO PRESIDENTE ABRH SECCIONAL BAHIA

Fortalecer as relações humanas é o propósito da ABRH Bahia.
Relações fortes se constroem quando todas as pessoas encontram respeito, voz, oportunidades e espaço para serem quem são. Falar sobre Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento é falar sobre cultura, liderança e decisões cotidianas. Acreditamos que é tudo sobre pessoas, que pessoas não são recursos e que a gestão de pessoas é uma competência que transcende o RH.

Pertencimento se traduz em práticas: na equidade das oportunidades, na valorização das diferenças e na coerência entre discurso e ação. Essa agenda exige compromisso das lideranças, conexão com a estratégia e a governança, responsabilidades claras e acompanhamento de resultados. Esta cartilha reafirma nosso compromisso com ambientes humanos, saudáveis e sustentáveis. Que sua leitura inspire conversas, revisão de práticas e decisões capazes de transformar culturas. Porque o legado que desejamos começa nas relações que construímos todos os dias.

Vitor Igdal
Presidente da Diretoria Executiva
ABRH Bahia

ENCERRAMENTO E DIRECIONAMENTO À TODAS AS SECCIONAIS DO BRASIL:

A ABRH Brasil expressa seu profundo reconhecimento e agradecimento à ABRH Bahia, na pessoa de seu presidente, Vitor Igdal, à Diretoria de Cultura e Diversidade, liderada por Gladys Cazumbá, e a todos os profissionais, voluntários e especialistas envolvidos na construção desta importante Cartilha de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento (DEI&P), estendendo a todos os integrantes do Comitê da ABRH Bahia que contribuíram com a elaboração, revisão técnica, acessibilidade e aperfeiçoamento deste documento. O trabalho coletivo aqui apresentado demonstra a força do voluntariado, da colaboração e do conhecimento compartilhado, valores que sustentam a história e a atuação da nossa Associação.

Esta publicação representa muito mais do que a sistematização de conceitos e boas práticas. É uma contribuição institucional de grande relevância, que reafirma nosso compromisso com a valorização das diferenças, a promoção da equidade, o respeito à dignidade humana e a construção de ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos.

Ao disponibilizarmos este material como referência, encaminhamento e direcionamento para todas as Seccionais da ABRH Brasil, fortalecemos nossa atuação integrada, respeitando as particularidades regionais e promovendo uma agenda nacional pautada pela responsabilidade, pelo conhecimento e pela transformação das relações humanas e organizacionais.

A ABRH Brasil tem orgulho de exercer seu protagonismo nacional na produção e disseminação de conteúdos sobre Diversidade, Equidade e Inclusão, compromisso consolidado também pela realização, pelo sexto ano consecutivo, do Congresso Nacional de Diversidade, Equidade e Inclusão (CNDEI), um importante espaço de diálogo, reflexão, compartilhamento de experiências e mobilização de lideranças em torno de uma sociedade mais justa e plural.
Nesse contexto, destacamos o direcionamento estratégico e a contribuição técnica de Reinaldo Bulgarelli, Diretor de Diversidade em Gestão de Pessoas da ABRH Brasil, cuja trajetória, conhecimento e atuação fortalecem nossa responsabilidade institucional de transformar princípios em práticas efetivas, conectando diversidade, direitos humanos, governança e sustentabilidade organizacional.

ENCERRAMENTO E DIRECIONAMENTO À TODAS AS SECCIONAIS DO BRASIL:

Acreditamos que diversidade é reconhecer as diferenças, equidade é assegurar oportunidades justas, inclusão é garantir participação e pertencimento é fazer com que cada pessoa se sinta verdadeiramente parte. Esses princípios precisam ultrapassar os discursos e estar presentes nas decisões, nas políticas, nas lideranças e na cultura das organizações.

Que esta cartilha seja instrumento de inspiração, orientação e ação para nossas Seccionais, associados, empresas e lideranças de todo o Brasil, contribuindo para que avancemos, de forma consistente, na construção de ambientes mais humanos, respeitosos, acessíveis e sustentáveis.

Nosso compromisso não termina nesta publicação. Ele se renova a cada iniciativa, a cada decisão e a cada oportunidade de transformar conhecimento em impacto social.

Seguimos juntos, porque a diversidade nos representa, a equidade nos orienta, a inclusão nos fortalece e o pertencimento nos une.

Leyla Nascimento
Presidente da Diretoria Executiva
ABRH Brasil

Dadson Borges de Moraes
Vice-Presidente da Diretoria Executiva
ABRH Brasil

REFERÊNCIAS

ADICHIE, Chimamanda Ngozi.O perigo de uma históriaúnica. São Paulo: Companhia das Letras, 2019. ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo estrutural. São Paulo: Pólen, 2019.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. University of Chicago Legal Forum, 1989.

BOSTON CONSULTING GROUP. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. 2018. HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. IBGE. Projeções da população: Brasil e Unidades da Federação. 2024.

McKINSEY & COMPANY. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2020.

MYERS, Verna. How to overcome our biases? Walk boldly toward them. TED Talk, nov. 2014.

NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos. 1948.

NAÇÕES UNIDAS.Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015.

ROCK, David; GRANT,Heidi. Why DiverseTeams Are Smarter.Harvard Business Review, 2016. UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação de trabalho.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres e dispõe sobre medidas de prevenção e combate ao assédio no trabalho.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.

COMISSÃO NACIONAL PARA OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Resolução nº 02/CNODS, de 20 de dezembro de 2023. Institui a Câmara Temática para o ODS 18 sobre Igualdade Étnico-Racial na Agenda 2030.