

Empatia, flexibilidade e resultados:

o papel do RH frente à
diversidade no ambiente
corporativo



Sumário

The Alelo logo consists of the word "alelo" in a white, lowercase, sans-serif font, positioned inside a dark green, rounded, cloud-like shape.

Por que a diversidade importa mais do que nunca? **3**

A desigualdade começa no tempo: o que o RH precisa enxergar? **6**

Desigualdades estruturais no mercado de trabalho **9**

O papel transformador do RH no dia a dia dos colaboradores **12**

Ambientes que incluem: por que são importantes? Resultados mostram **15**

Não podemos ignorar a diversidade: por onde começar hoje? **18**

Convite à ação: transformação começa com escuta e planejamento **23**

DE&I na prática: a relação entre o conceito e a diversidade **26**

Faça a diferença e comece na sua empresa! **28**

Por que a diversidade importa mais do que nunca?

Não, nem todo mundo tem as mesmas 24 horas por dia. Do ponto de vista científico, podemos dizer que sim. Mas, na prática, tudo muda, principalmente no ambiente corporativo, onde essa afirmação certamente não pode ser aplicada.

E muita gente ainda insiste em esquecer disso no mundo do trabalho. Afinal, enquanto alguns profissionais têm tempo para praticar exercícios físicos todos os dias, estudar e ainda descansar, outros enfrentam mais de duas horas no transporte público,

acumulam afazeres domésticos, cuidam dos filhos e ainda precisam dar conta de um expediente puxado.

Isso, claro, impacta diretamente na performance, na saúde mental e no senso de pertencimento dessas pessoas no ambiente profissional. É aí que entra a diversidade – não só como um valor bonito no papel, mas como um compromisso real com mais empatia, equidade e inovação nas empresas. E quem tem o poder de dar um passo frente nessa mudança? O RH.



Apesar do cenário, a boa notícia é que tem muita empresa abrindo os olhos para a diferença entre os colaboradores. Só entre 2023 e 2024, segundo a Gupy, houve um crescimento de 37% nas vagas afirmativas postadas na plataforma.

Mas, ao mesmo tempo, os desafios continuam gritantes: profissionais negros ainda ganham, em média, 39,2% menos do que colegas brancos com a mesma qualificação, e só 2,1% deles ocupam cargos de liderança.

E a desigualdade aparece quando olhamos para raça, gênero, idade, deficiência, mobilidade e renda.

Os números da pesquisa FIA Employee Experience 2020, por exemplo, mostram que quem vem de uma família de baixa renda,

enfrenta muito mais obstáculos para chegar em posições de liderança: só 5% conseguem, contra 24% das pessoas vindas de famílias de alta renda.

Já entre as mulheres, especialmente as mães e as que se declaram pretas, a sobrecarga é ainda maior – 94% delas são responsáveis por tarefas domésticas, enquanto só 79% dos homens fazem o mesmo. É essa realidade alarmante que mostram os dados do IBGE.

Mas, afinal, o que o RH deve fazer? Como lidar com este cenário complexo e cheio de desafios a serem superados? Parece simples, mas tudo começa com flexibilidade e escuta ativa.

A partir de então, a inclusão realmente acontece. Empresas com trabalho remoto, por exemplo, lideram na contratação de pessoas com deficiência. Ou seja, quando o ambiente se adapta às pessoas – e não o contrário –, todo mundo sai ganhando.

Neste e-book, vamos discutir sobre os desafios e as oportunidades da diversidade nas empresas. Vamos falar sobre como o RH pode ser peça-chave nesse processo de transformação, com práticas empáticas, políticas mais justas e um olhar estratégico para o que realmente importa: as pessoas.

Vamos nessa?



A desigualdade começa no tempo: o que o RH precisa enxergar?

Muita gente ainda repete por aí: “todo mundo tem as mesmas 24 horas por dia”, e isso pode impactar negativamente a saúde mental dos trabalhadores, especialmente aqueles que se desdobram para fazer tudo acontecer ao longo do dia: trabalho, tarefas domésticas, cuidado com a saúde, deslocamento, etc.

Se a gente parar pra observar a rotina real das pessoas, essa frase cai por terra rapidinho. Porque a verdade é que tempo, hoje, é também

uma questão de privilégio. E aí um trabalhador começa a pensar que ele quem está falhando por ter uma baixa produtividade. Mas a verdade é que estão vendendo para ele uma realidade que não condiz com a dele.

Vamos pensar juntos: uma mulher que é mãe solo, pega duas conduções lotadas pra chegar ao trabalho, depois volta pra casa, ajuda o filho com a lição, faz o jantar, limpa a louça, coloca um pouco da roupa para lavar e ainda precisa responder e-mails no fim do dia... Que horas ela conseguiria cuidar da saúde?



Na teoria, ela tem as mesmas 24h que um homem branco, solteiro, com carro próprio e uma rede de apoio sólida? A vida real prova que não. Essa sobrecarga invisível é um dos principais fatores que alimentam as desigualdades no ambiente corporativo. E ela está em toda parte:

Na parentalidade, que ainda recai majoritariamente sobre as mulheres e muitas vezes serve como barreira para promoções, contratações ou estabilidade;

No deslocamento, que consome mais de 2h diárias de milhões de brasileiros, segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI). É tempo que poderia ser usado para descanso, estudo ou desenvolvimento profissional;

Nas jornadas múltiplas, enfrentadas principalmente por mulheres, ainda mais mulheres negras, que acumulam emprego formal, tarefas domésticas e cuidado com outros – tudo isso com pouca ou nenhuma rede de apoio.





PERFIL



HORAS DEDICADAS A TRABALHO



DESLOCAMENTO



TAREFAS DOMÉSTICAS



CUIDADOS COM FILHOS



TEMPO LIVRE (DESCANSO/LAZER)

PERFIL	HORAS DEDICADAS A TRABALHO	DESLOCAMENTO	TAREFAS DOMÉSTICAS	CUIDADOS COM FILHOS	TEMPO LIVRE (DESCANSO/LAZER)
Homem, solteiro, carro próprio	8h	1h	1h	0h	6h
Mulher, mãe solo, transporte público	8h	2h30	3h	3h	0h30
Jovem que mora na periferia, primeiro emprego	8h	3h	2h	0h	3h

Esse cenário impacta produtividade, engajamento, saúde mental e, claro, o senso de pertencimento. Por isso, é papel do RH olhar para essas diferenças com sensibilidade e estratégia. Mais do que cobrar resultados, é hora de entender os contextos.

Reconhecer as desigualdades de tempo, raça, gênero, idade, deficiência, mobilidade e renda é o primeiro passo para criar ambientes mais justos. Empresas que enxergam isso com empatia e flexibilidade promovem bem-estar, retêm talentos e impulsionam resultados.

*Tabela criada a partir de dados do IBGE e da CNI.

Desigualdades estruturais no mercado de trabalho

Você sabia que só 32% dos profissionais brasileiros consideram seu ambiente de trabalho inclusivo?

É o que mostram os dados do estudo Global Talent Trends, da Michael Page. Apesar de o Brasil estar acima da média global, esse número ainda mostra um desafio enorme: quase 70% das pessoas não se sentem incluídas. O papel do RH é virar esse jogo – criando ambientes onde todos se sintam respeitados e representados.

Diversidade não é só montar um time com pessoas diversas. É entender que as diferenças vêm com histórias, vivências, valores e até formas de se comunicar. E quando isso tudo se encontra no dia a dia do trabalho... adivinha? Conflitos podem (e vão) surgir. Mas isso não precisa ser um problema, ok? O RH pode (e deve) resolver essa realidade.

E o grande desafio, na verdade, está em como a empresa – e especialmente o RH – escolhe lidar com esse cenário e com a diversidade. Silenciar o desconforto é perder a chance de crescer em conjunto e de forma estratégica.

Por essa razão, é preciso mediar conflitos e repensar a realidade dos colaboradores com empatia e estratégia a fim de transformar o dia a dia de uma equipe diversa em oportunidade de aprendizado.

Mas como fazer isso na prática?

1. Comunicação é tudo (mas precisa ser intencional)

Cada pessoa entende e processa as informações de um jeito. O que parece “óbvio” pra um, pode soar ofensivo pra outro. Por isso, criar espaços de escuta ativa e comunicação não violenta é fundamental.

Treinamentos de linguagem inclusiva, por exemplo, ajudam a evitar ruídos e criam um clima mais seguro pra todo mundo. Ter espaços de acolhimento também é fundamental!

2. Cuidado com os “microconflitos” invisíveis

Nem todo desconforto vira uma briga ou chega ao RH em forma de denúncia. Às vezes, é um olhar atravessado, uma piada sem graça, um apelido imposto. São os chamados microconflitos – e eles corroem a confiança e o engajamento aos poucos.

O ideal é que a liderança e o time de RH estejam atentos a esses sinais e preparados para agir. Rodas de conversa e reuniões sobre diversidade são imprescindíveis para ir minando os microconflitos.

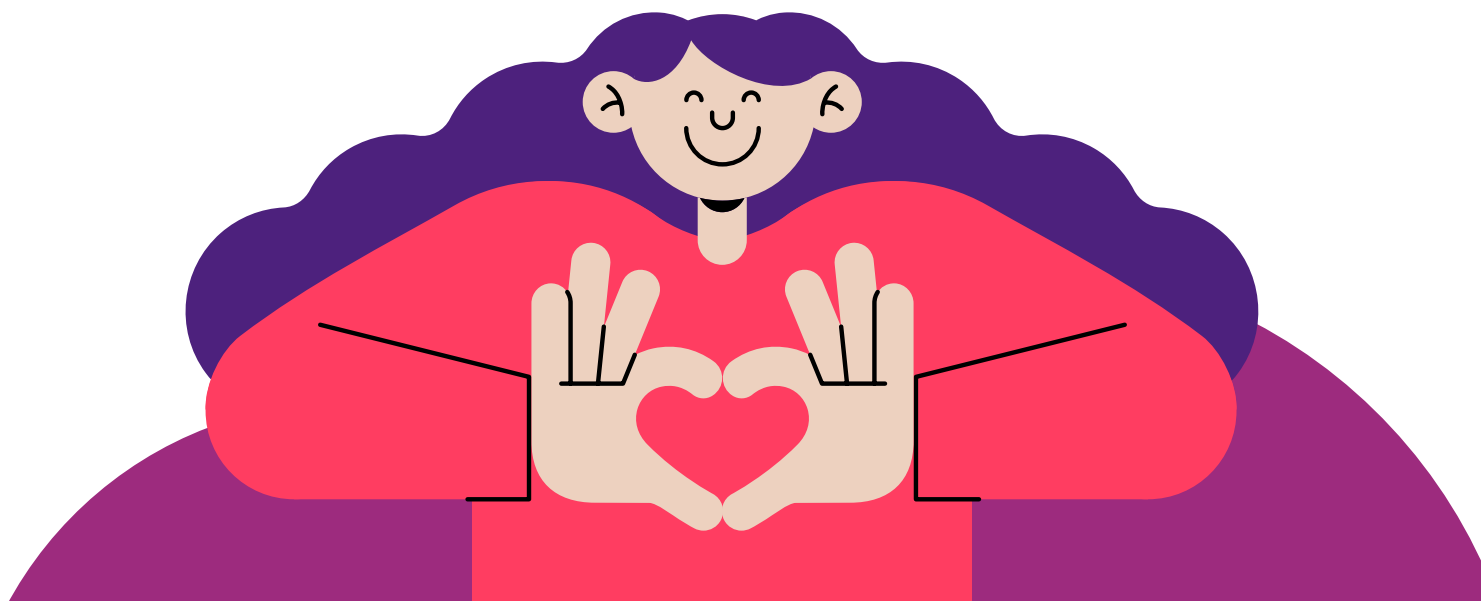
3. Regras claras para todos. Flexibilidade com equidade!

Escala 4x3? Políticas de home office? Benefícios maternidade/paternidade? Não dá pra aplicar as mesmas regras pra realidades diferentes e esperar os mesmos resultados.

Ter políticas claras, mas também flexíveis e sensíveis às necessidades dos colaboradores, é parte do trabalho de inclusão.

4. Treinar lideranças para lidar com o diferente.

A diversidade não se sustenta só com o RH. As lideranças precisam ser preparadas para gerir times diversos, com mais empatia, escuta e abertura ao novo. A ideia não é evitar o conflito a qualquer custo, mas construir maturidade para lidar com ele.



O papel transformador do RH no dia a dia dos colaboradores

Entre julho de 2023 e junho de 2024, o estado de São Paulo contratou 8.856 pessoas com deficiência. E adivinha? As empresas com modelos de trabalho remoto foram as que mais contrataram. Ou seja, ambientes adaptáveis geram mais inclusão. E é aí que entra o papel transformador do RH: considerar contextos e realidades.

Isso porque, quando a gente fala em diversidade e inclusão, não estamos falando só de discursos bonitos ou datas comemorativas no calendário corporativo.

A inclusão acontece no detalhe do cotidiano: no tipo de benefício oferecido, na política de escalas, no modelo de trabalho, no tempo dedicado a cuidar – e ser cuidado.

O RH é a área que pode conectar tudo isso com o que realmente importa: as pessoas. E inclusão de verdade se faz por meio de ações concretas.

Alguns caminhos possíveis para transformar a realidade da empresa são:



Benefícios flexíveis que respeitam as diferenças

Nem todo mundo tem as mesmas necessidades. Enquanto uma pessoa valoriza o vale-educação, outra precisa de apoio psicológico, e uma terceira adoraria uma ajuda com a creche dos filhos.

Oferecer benefícios flexíveis permite que cada colaborador(a) escolha o que faz mais sentido pra sua realidade. E isso aumenta o bem-estar, o engajamento – e a sensação de pertencimento.

Políticas mais humanas de maternidade, paternidade e cuidado

É preciso rever modelos ultrapassados de

licença-maternidade e pensar no cuidado como algo que envolve todos os gêneros. Além disso, criar redes de apoio internas para mães e pais, horários flexíveis para quem cuida de filhos ou pessoas dependentes e espaços de escuta ajudam a manter esses talentos na organização e mostram que a vida fora do trabalho também importa.

Mobilidade urbana: tempo de deslocamento também é desigual

Como vimos com o estudo da CNI, 36% das pessoas no Brasil gastam mais de 1 hora por dia só para ir e voltar do trabalho. Em São Paulo, esse tempo pode ultrapassar 2h26! Isso afeta diretamente a qualidade de vida e a produtividade.

Por essa razão, políticas de home office, trabalho híbrido ou apoio com transporte alternativo (como sistemas internos de carona) pode reduzir esse impacto e promover mais equidade.

Escala 6x1, jornada parcial e outras flexibilizações

A carga horária “padrão” nem sempre funciona para todo mundo. Pessoas com deficiência, mães solo, estudantes ou profissionais mais velhos, por exemplo, podem se beneficiar muito de jornadas diferenciadas.

É possível adaptar sem comprometer o desempenho – e com isso, ampliar a inclusão de perfis diversos.

Os resultados, na verdade, são bem maiores quando a diversidade é considerada, como veremos adiante.

Ambientes adaptáveis e acessíveis (não só fisicamente)

Companhias que contratam pessoas com deficiência têm obtido sucesso, especialmente em modelos de trabalho remoto, como mostraram os dados da Gupy.

Mas é preciso mais: acessibilidade digital, linguagem simples, formação de equipes diversas e programas de capacitação contínua. Tudo isso ajuda a garantir que ninguém fique de fora.

Ambientes que incluem: por que são importantes? Resultados mostram

Viver a diversidade no dia a dia – nas trocas, decisões, espaços e rituais da empresa – é o que realmente transforma. Muito se fala sobre o tema, mas a prática ainda engatinha. Segundo levantamento da DNV, só 31% das organizações enxergam DE&I como algo crítico para os negócios, embora mais de 60% reconheçam que ambientes diversos performam melhor.

Como vimos, para o RH, isso significa olhar menos para slogans e mais para estruturas,

fluxos e políticas que sustentam um ambiente inclusivo. A boa notícia? Iniciativas bem pensadas fazem diferença. A não tão boa? Ainda falta intencionalidade e profundidade em muitas empresas. Ambientes que acolhem não são neutros. Eles são ativamente moldados para receber diferentes corpos, vivências, ritmos e necessidades.

Mas as empresas que investem em ambientes adaptáveis, inclusivos e diversos colhem resultados, gerando mais engajamento, inovação e performance. Isso sem contar que, segundo a Harvard Business Review, organizações com diversidade demonstram um crescimento 70% superior ao de companhias que não promovem ambientes diversos.

Dentre os resultados que merecem destaque estão:

- ✔ A Ernst & Young mostra que companhias com mais de **30%** de mulheres na liderança apresentam melhor desempenho financeiro;
- ✔ **Equipes diversas:** têm **17%** mais engajamento (dados da HayGroup); fazem com que **75%** dos colaboradores sintam mais espaço para inovação (dados da HayGroup); e conseguem 6x mais criatividade e 11x mais inovação em comparação com empresas não inclusivas (informações da Accenture);
- ✔ A McKinsey & Company confirma que **21%** das empresas têm chance de melhor desempenho financeiro

com diversidade de gênero, e **33%** com diversidade étnica.

Hoje, menos de 1 em cada 3 empresas têm uma política de D&I integrada ao negócio. E mais da metade (**51,9%**) limita-se a ações pontuais. É o que mostra a DNV.

Ou seja, embora a maioria concorde que incluir faz bem, ainda falta traduzir essa percepção em ações concretas, políticas estruturadas e metas claras.

É aí que o RH entra como agente transformador – estruturando planos reais, integrados à cultura e ao dia a dia da organização.

LEMBRE-SE DE QUE:

Liderança inclusiva é parte da estrutura (não só da intenção)

Falar de ambientes inclusivos sem falar de quem os lidera é esquecer metade da equação, viu? A liderança não pode ser alheia ou “neutra” nesse processo: ela precisa ser representativa, sensível, treinada e comprometida com o acolhimento das diferenças.

A diversidade só se sustenta se a liderança estiver junto. Afinal, quem toma as decisões é quem também molda a cultura. E se essa cultura não for inclusiva, não adianta nenhuma campanha bonitinha no feed da empresa.



Não podemos ignorar a diversidade: por onde começar hoje?

Vamos à prática? Vimos que a diversidade é fundamental para o bem-estar da sua equipe e para alcançar novos resultados.

Mas como colocar em prática? É preciso seguir alguns passos. São eles:



1. Onde tudo começa: diagnóstico e escuta ativa

Antes de agir, é preciso olhar para dentro:

- Quem está sendo promovido?
- Quem está ficando pelo caminho?
- Os benefícios atendem a realidades diversas?
- Há canais de escuta que acolham minorias com segurança?
- Quem são os meus colaboradores?
- Qual é o perfil deles?

Mapear a realidade da empresa é o ponto de partida. Mas atenção: os dados precisam estar acompanhados da escuta humana. Ouvir grupos sub representados e dar voz a quem normalmente não é escutado é essencial para um diagnóstico honesto da sua empresa.

Lembre-se de que é preciso encarar o desconforto, mesmo se a realidade da sua organização está muito distante para um ambiente mais inclusivo e diverso.



2. Defina metas claras e sustentáveis

Diversidade é estratégia. E estratégia precisa de metas mensuráveis. Isso pode incluir:

- Aumentar o número de pessoas negras em cargos de liderança;
- Corrigir disparidades salariais;
- Repensar o plano de benefícios;
- Ampliar contratações de PcDs;
- Implementar políticas reais de apoio à parentalidade e jornada flexível.

Importante: a meta precisa ser viável e acompanhada de recursos. Só assim sai do papel.

3. Estruture ações contínuas, não eventos isolados

Segundo a DNV, mais da metade das empresas que têm ações de diversidade limita isso a pilotos pontuais, sem integração à estratégia de negócio. O resultado? Baixa efetividade. Por isso, o RH pode articular iniciativas como:

- Programas de mentoria reversa (em que líderes aprendem com vozes diversas da base);
- Treinamentos frequentes sobre vieses inconscientes, liderança inclusiva e comunicação não violenta;
- Grupos de afinidade com voz ativa nas decisões da empresa;

- Políticas internas que respaldem denúncias e previnam discriminação.

4. Diversidade no processo seletivo (de verdade)

Não adianta só dizer que “todas as pessoas são bem-vindas”. É preciso preparar o terreno para que mais perfis cheguem e fiquem. Como?

- Revise descrições de vagas para evitar termos excludentes;
- Ofereça benefícios atrativos para perfis diversos, como auxílios personalizados, apoio psicológico, horário flexível e trabalho remoto;

- Use plataformas afirmativas e parcerias com instituições voltadas a grupos minorizados;
- Treine líderes para entrevistar e avaliar sem vieses – nem sempre o “perfil ideal” é quem mais se parece com quem já está lá.

5. Faça da diversidade um valor visível

Cultura se constrói nas pequenas atitudes. O RH pode (e deve) incentivar:

- Reconhecimento de datas importantes (com cuidado para não virar “folclore corporativo”);

- Liderança como porta-voz da diversidade;
- Cases de sucesso internos que mostrem o impacto da inclusão;
- Comunicação acessível, com linguagem clara e inclusiva.



6. Reavalie, ajuste e siga

Assim como toda boa estratégia, diversidade também precisa de revisão constante. Avalie indicadores, ouça feedbacks e corrija a rota sempre que necessário.

Porque ter um ambiente diverso não é algo estático. É um compromisso vivo com o presente – e, acima de tudo, com o futuro. Por isso, deve ser constantemente revisto e atualizado.



Convite à ação: transformação começa com escuta e planejamento

**A essa altura, você já percebeu:
não existe diversidade real sem
escuta, nem inclusão sem intenção.**

O convite aqui é simples, mas poderoso: que tal transformar o que parece distante em ação cotidiana? Isso começa com um olhar atento – e continua com um planejamento possível.

A mudança pode (e deve) começar com o RH. Porque é o RH que conecta a estratégia ao

cuidado com as pessoas. Que consegue ouvir o que a empresa precisa e o que os colaboradores sentem. Que traduz valores em práticas e torna a diversidade mais do que um post institucional – uma realidade viva na cultura da empresa.

E o primeiro passo não precisa ser grandioso. O mais importante é que ele exista. Que seja feito hoje, com os recursos que você já tem – e com a coragem de quem sabe que o futuro do trabalho é, sim, mais plural.





Checklist prático: por onde começar hoje?

Diagnóstico & escuta

- Mapeamos os perfis da equipe atual com dados de diversidade (gênero, raça, idade, PcD etc.)
- Fizemos rodas de conversa ou pesquisas internas com escuta ativa de grupos minorizados
- Identificamos as principais barreiras internas à inclusão

Planejamento estratégico

- Definimos metas realistas e alinhadas ao negócio (ex: aumentar diversidade na liderança)
- Estabelecemos indicadores de acompanhamento claros
- Criamos um comitê ou frente de D&I com representantes diversos da equipe

Checklist

- ~~~~~
- ~~~~~
- ~~~~~

Ações de curto prazo

- Revisamos nossos processos seletivos com um olhar inclusivo
- Adaptamos nossos benefícios para atender a diferentes perfis (pais e mães, PcDs, cuidadores etc.)
- Promovemos formações sobre viés inconsciente e comunicação inclusiva

Cultura & comunicação

- Incluimos D&I como pauta da liderança
- Reconhecemos datas simbólicas com ações sensíveis e representativas
- Incentivamos que todos os times participem do diálogo sobre diversidade



DE&I na prática: a relação entre o conceito e a diversidade

Se tem uma sigla que representa muito mais do que modismo corporativo, é DE&I: Diversidade, Equidade e Inclusão. Mas, para além dos discursos, o que isso quer dizer na prática?

Ao longo deste e-book, passamos por várias realidades que, quando conectadas, revelam o verdadeiro papel do DE&I: reduzir distâncias estruturais, ampliar acessos e transformar diferenças em força competitiva.

Diversidade é o ponto de partida

Ela está nos dados: nas múltiplas formas de viver o tempo, nas trajetórias marcadas por desigualdades, nas barreiras enfrentadas por mulheres, negros, PcDs, pessoas LGBTQIAPN+, entre tantas outras realidades.

Ter um time diverso é refletir o mundo real dentro da empresa. Mas diversidade sozinha não sustenta a mudança.



Equidade é o caminho

Equidade é o que equilibra a balança. É entender que oferecer o mesmo para todos não resolve. É por isso que benefícios flexíveis, políticas de apoio à maternidade, formatos de trabalho adaptáveis e práticas inclusivas são tão necessários.

Como vimos ao longo deste e-book, reconhecer as diferentes necessidades – e dar suporte real a elas – é o que cria ambientes mais justos.

Equidade é o caminho

Ela está nos dados: nas múltiplas formas de viver o tempo, nas trajetórias marcadas por desigualdades, nas barreiras enfrentadas por

mulheres, negros, PcDs, pessoas LGBTQIAPN+, entre tantas outras realidades.

Ter um time diverso é refletir o mundo real dentro da empresa. Mas diversidade sozinha não sustenta a mudança.

DE&I é mais que reputação: é estratégia de negócios

Muitas organizações ficam no projeto-piloto, ou param no discurso. Por isso, quem faz DE&I com consistência se destaca de verdade.

No fim, DE&I é sobre pessoas. É sobre reconhecer que nem todo mundo parte do mesmo ponto – e, por isso, precisam de rotas diferentes para chegar ao mesmo lugar.

Faça a diferença e comece na sua empresa!

Se tem algo que esperamos ter mostrado ao longo do e-book, é que a diversidade não é um conceito abstrato. No Brasil, estamos frente a uma realidade urgente que exige ação prática, planejamento e escuta ativa.

Vimos que as 24 horas do dia não são vividas da mesma forma por todos os colaboradores. A sobrecarga invisível afeta diretamente o desempenho e a saúde mental de mulheres, mães, pessoas negras, PcDs, pessoas que moram na periferia e tantos outros grupos.

Falamos de jornadas múltiplas, deslocamentos exaustivos, maternidade sem apoio e o tempo que falta, até mesmo para descansar. Os colaboradores têm realidades e vivências diferentes, e isso não pode ser ignorado.

E é por isso que os ambientes inclusivos fazem tanta diferença. Eles geram inovação, engajamento e resultados financeiros. Empresas com mais diversidade têm maior desempenho, captam novos públicos com mais eficiência e constroem marcas mais fortes.

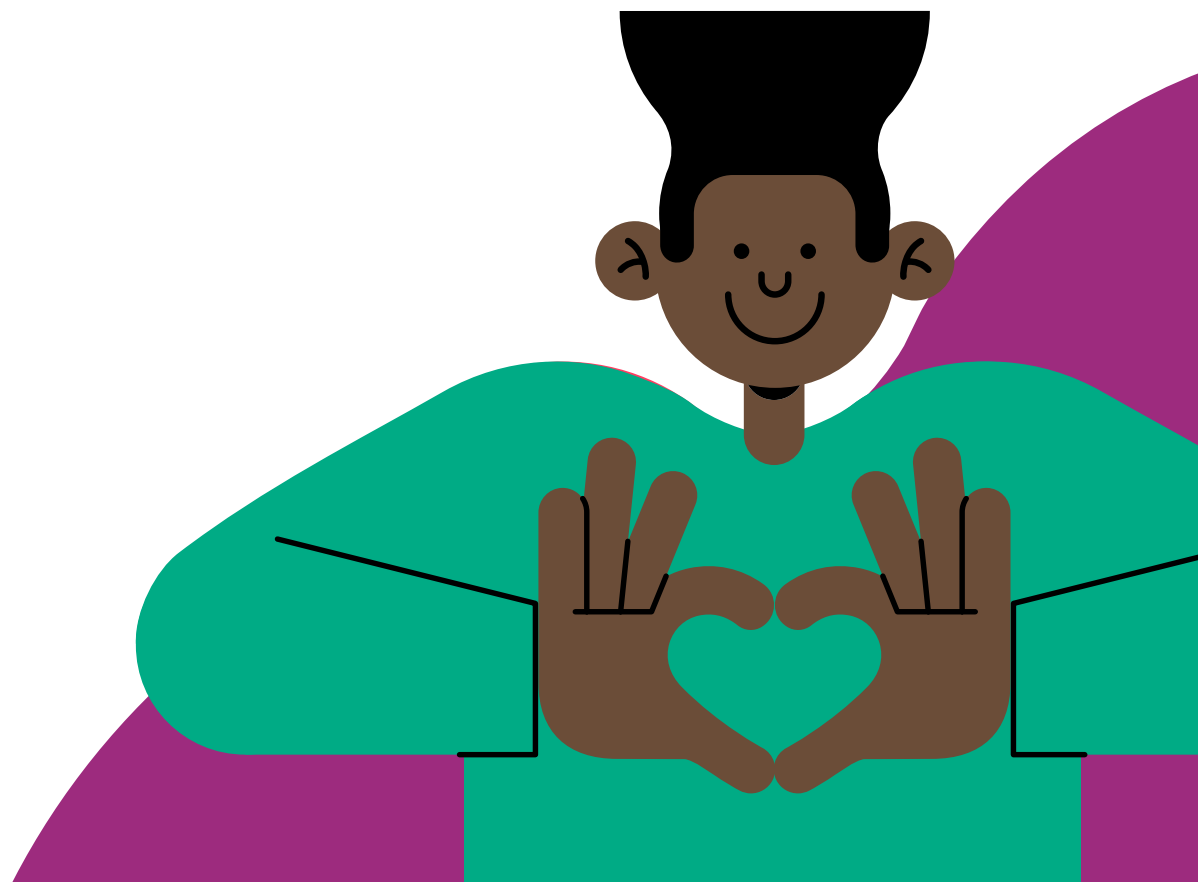


Ainda, não podemos deixar de ressaltar que diversidade exige estrutura: políticas claras, metas bem definidas, liderança engajada e ações que saiam do discurso. Não basta apoiar a inclusão – é preciso colocá-la no centro da estratégia.

E aí entra o papel do RH. Não como um setor isolado, mas como ponto de conexão entre pessoas, cultura e propósito. É no RH que surgem políticas de trabalho mais flexíveis, benefícios que consideram realidades distintas e programas que não deixam ninguém para trás.

Transformar essa realidade não começa com grandes revoluções. Começa com um diagnóstico honesto. Com a escuta ativa. Com a disposição de aprender, revisar práticas e incluir.

No fim, promover a diversidade é garantir que todos tenham tempo, voz, segurança e espaço para crescer. E isso, definitivamente, faz a diferença não só para a sua empresa, mas para o mundo.



VAMOS JUNTOS?

vem alelar com a gente!

alelo.com.br