

**CARTILHA**

# DI VER SI DA DE



Como promover um ambiente  
diverso e inclusivo nas  
sociedades de advogados



# SUMÁRIO

Apresentação .....	04
Agradecimentos .....	05
Diversidade e Inclusão .....	06
Diversidade de Gênero - Mulheres .....	14
Diversidade Racial .....	19
Diversidade sexual LGBTI+ .....	26
Diversidade Religiosa .....	31
Diversidade Etária .....	36
Diversidade PcD .....	41
Boas Práticas .....	48
Glossário .....	53

---

Apresentação Institucional do CESA .....	60
--	----

# APRESENTAÇÃO

A elaboração da presente Cartilha tem por objetivo fomentar e incentivar a reflexão das Sociedades de Advogados em torno de um tema atual e muito relevante para sociedade brasileira: a diversidade e a inclusão.

A Cartilha é fruto de um trabalho coletivo, tendo sido elaborada por um grupo de Associadas integrantes do Comitê de Diversidade e Responsabilidade Social do CESA.

Há muitos anos, o atual Comitê de Diversidade e Responsabilidade Social do CESA (anteriormente denominado Comitê de Advocacia Comunitária e Responsabilidade Social do CESA) contribui para identificar novas temáticas e difundir boas práticas que auxiliem as Sociedades de Advogados a implementarem políticas de responsabilidade social e advocacia pro bono, visando estabelecer novos patamares para a prestação de serviços jurídicos no Brasil.

Desde 2017 o Comitê tem se dedicado a discutir e apoiar as Sociedades de Advogados na implementação de políticas e projetos voltados a um ambiente jurídico mais diverso e acolhedor. Foi, inclusive, nesse mesmo ano que o Comitê apoiou ativamente o CESA no lançamento do Projeto Incluir Direito, uma iniciativa inédita que qualifica estudantes de Direito, autodeclarados negros, para inserção no mercado jurídico.

A partir da presente Cartilha, o Comitê renova seu compromisso de sempre trabalhar temas atuais que visam o aperfeiçoamento da atuação socialmente responsável das Sociedades de Advogados, incentivando todas as Associadas, independentemente de seu tamanho e localização geográfica, a experimentar os benefícios de promover e atuar em prol de uma sociedade mais diversa.

**Desejamos a todos uma ótima leitura!**

“A humanidade se fortalece pela preservação das diferenças naturais e culturais.”

**Fábio Konder Comparato**

Agradecemos ao nosso Presidente, Cajé, por todo apoio e dedicação ao nosso Comitê de Diversidade e Responsabilidade Social e por reconhecer a importância do tema da diversidade para o ambiente jurídico.

Agradecemos a todos os membros do Comitê, em especial, aqueles que dedicaram seu tempo para produção dessa Cartilha

**Alberto Mori**  
**Flavia Regina de Souza Oliveira**  
Coordenadores do Comitê de  
Diversidade e Responsabilidade  
Social do CESA



# DIVERSIDADE E INCLUSÃO

os primeiros passos de uma trajetória desafiadora, mas necessária



**Laura Davis Mattar**

**Flavia Regina de Souza Oliveira**

*Mattos Filho Advogados*

## I. Introdução: do que estamos falando

Há pouco tempo, praticamente não se ouvia falar sobre programas de diversidade e inclusão em empresas. Trata-se de uma tendência mundial no universo corporativo, mas que é relativamente recente no Brasil. A agenda, apesar de nova, parece ter chegado para ficar. Ela apresenta às empresas em geral, e aos escritórios de advocacia especificamente, desafios significativos para tornar seus ambientes de trabalho menos homogêneos e mais plurais, diversos e inclusivos.

Essa homogeneidade tem um forte componente histórico e cultural, que por décadas reproduziu nas empresas o que era considerado o profissional “padrão” ou “normal”. No caso, esse padrão era (e, em alguma medida, continua sendo) o homem branco, heterossexual, com idade entre 20 e 50 anos, sem deficiências e, no Brasil, geralmente, católico. Ademais, ela é também derivada da meritocracia, ideia recorrente no mundo corporativo, que não reconhece a desigualdade de oportunidades no acesso à educação de qualidade.

Para mudar essa realidade e quebrar essa reprodução, natural e impensada, é preciso um agir consciente, um desejo real por parte da organização e das pessoas de tornar o ambiente de trabalho diverso e inclusivo. De um lado, torna-se essencial não só promover o respeito por aquele que é diferente, mas também valorizar as suas diferenças e a riqueza da diversidade. De outro, é preciso incluir aqueles ainda ausentes, por quaisquer razões, do ambiente de trabalho e dos espaços de poder.

Assim, para se promover a diversidade e a inclusão, o agir consciente busca alcançar a equidade<sup>3</sup>, que reconhece que, apesar de sermos todos iguais, para sermos justos é preciso adaptar algumas regras quando aplicadas a casos específicos. Em outras palavras, é necessário reconhecer que somos todos racionais e, portanto, humanos e iguais, mas temos características biológicas e socioculturais que nos diferenciam, definem nossas identidades e requerem ações distintas para, de fato, se alcançar a igualdade.

Tendo em vista o dito “padrão” do profissional das empresas brasileiras,

inclusive dos escritórios de advocacia, os aspectos mais comuns a serem considerados em programas de diversidade e inclusão são gênero, raça, orientação sexual, idade, deficiências e religião – todos marcadores sociais da diferença, resguardados por direitos humanos e detalhados nos capítulos a seguir.

Vejamos, pois, por que essa agenda se tornou importante, quais as diferenças que geraram desigualdades para determinados grupos e o que vem sendo feito para promover ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos.

## II. A importância da diversidade e da inclusão

Nos dias de hoje, é possível afirmar que a promoção da diversidade e da inclusão é a coisa certa a se fazer por atender aos direitos humanos e ao princípio da justiça - o que, por si só, deveria ser capaz de demonstrar a sua importância. Contudo, ao leitor que não estiver convencido por esse argumento moral, há inúmeros outros que justificam um programa de diversidade e inclusão nas empresas, todos, como se verá adiante, por agregarem valor ao negócio.

Sabe-se que o mundo corporativo é bastante competitivo, o que faz com que as empresas busquem sempre ter os melhores talentos em suas equipes. Os escritórios de advocacia, pequenos ou grandes, não fogem à regra e por serem prestadores de serviços dependem exclusivamente da qualidade de seu capital humano. Nesse sentido, constata-se que, se a intenção é ter os melhores profissionais do mercado, esse deve ser considerado da forma mais ampla possível, já que talento não escolhe sexo, raça, orientação sexual ou qualquer outra característica. Queremos os melhores, sejam eles homens ou mulheres, brancos ou negros, heterossexuais ou gays, lésbicas ou transgêneros, com ou sem deficiência etc.

Mas querer nem sempre é poder. Em um mercado em que os talentos são disputados, as condições e o ambiente de trabalho são determinantes na escolha de onde se quer trabalhar. Dadas as mesmas condições, ambientes de trabalho diversos e inclusivos certamente atraem os profissionais de um modo geral, mas mais especialmente aqueles que fogem do chamado “padrão”. Para que isso aconteça, contudo, é preciso uma manifestação pública, por parte da empresa ou do escritório de advocacia reconhecendo o problema da desigualdade no mercado de trabalho e os esforços para remediá-lo.

Programas de diversidade e inclusão também são capazes de desenvolver e reter talentos. Desenvolver talentos porque oferecem oportunidades a todos, mas têm também políticas de desenvolvimento específicas para determinados grupos (no sentido de atender desigualmente os desiguais); já a retenção ocorre na medida em que equipes plurais, capazes de incluir aqueles até então

excluídos, e que valorizam e usufruem da riqueza da diversidade, geram um ambiente de trabalho mais rico, respeitoso e humano e, assim, potencialmente mais criativo, colaborativo e inovador<sup>4</sup>.

Além disso, sabe-se que as empresas são cada vez mais cobradas e avaliadas por sua responsabilidade social<sup>5</sup>, isto é, pela forma como interagem com seus stakeholders, com a comunidade ao seu redor, com o meio-ambiente e a sociedade em geral. Um bom programa de diversidade e inclusão, atento aos direitos humanos dos distintos grupos, gera um ambiente de trabalho que acolhe a diferença e promove a igualdade demonstrando, sem dúvida, um olhar socialmente responsável aos seus colaboradores.

Essa perspectiva ganha ainda mais relevância quando o programa consegue ultrapassar as fronteiras privadas para gerar impacto público, de modo a reduzir desigualdades sociais existentes. É o caso, por exemplo, dos escritórios de advocacia que promovem a prestação de serviços jurídicos gratuitos para mulheres, público LGBT+ etc. Além da contribuição positiva à sociedade, oferece-se às novas gerações um propósito no cotidiano do trabalho (já que não se satisfazem só com uma boa remuneração) que as vinculem à empresa ou ao escritório.

Por fim, mas não menos importante, há muitas empresas que atuam em suas cadeias de valor, buscando influenciar seus fornecedores para que ajam de determinada forma. Tem sido cada vez mais frequente a exigência, com sua respectiva comprovação, de equipes diversas e inclusivas para que serviços sejam contratados. Empresas ou escritórios de advocacia com equipes com essas características certamente têm uma vantagem competitiva em relação às e aos demais.

### **III. Contextualização: as “demandas” de cada grupo ou os desafios de cada pilar**

Partindo do pressuposto de que os argumentos empírico-teóricos em favor da diversidade e da inclusão são válidos, devemos contextualizá-los, de modo a situar o leitor sobre qual é de fato a “demanda” de alguns dos grupos e, assim, quais os principais desafios das empresas e dos escritórios de advocacia nos respectivos pilares do programa.

4 De acordo com artigo de Fernanda Borin, Priscila Fieno e Bernardo Sampaio publicado na Harvard Business Review, em 10 de outubro de 2015 sobre uma pesquisa feita pelo Hay Group com 170 empresas brasileiras, “Aproximadamente 76% dos funcionários das empresas que se preocupam com a diversidade reconhecem que têm espaço para expor suas ideias e inovar no trabalho. Já nas empresas que não têm a diversidade como pauta da agenda, esse número cai para 55%”. Ademais, de acordo com a mesma pesquisa “empresas onde o ambiente de diversidade é reconhecido, os funcionários estão 17% mais engajados e dispostos a ir além de suas responsabilidades formais do que nas empresas em que esse ambiente não é incentivado” e “a existência de conflitos chega a ser 50% menor que nas demais organizações”. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/> (acesso em 18/10/2018).

5 Para o Instituto Ethos, organização referência na temática, responsabilidade social empresarial é “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Por compor metade da população, o primeiro grupo é o das mulheres, que discute os papéis sociais a elas histórica e culturalmente atribuídos (ou seja, a categoria gênero). De um modo geral, mas mais especificamente na carreira jurídica bastante feminizada, mulheres são em maior número na base da pirâmide. São profissionais competentes e dedicadas ao trabalho por vários anos, mas na medida em que progridem na carreira acabam saindo das empresas e dos escritórios. Elas querem ter tempo para se dedicar à sua vida privada (a elas mesmas, às suas famílias, aos seus amigos) e fazem uma mudança de rota ao deixar o mundo corporativo em busca de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o famoso work-life balance. Aquelas que querem ser mães ou que já o são, vivem, na maioria das vezes, divididas, atuando em suas múltiplas funções – profissionais, donas de casa, boas amigas, mães ou filhas, esposas etc. Contudo, mesmo desempenhando todas essas tarefas com maestria, são frequentemente julgadas pelos colegas por não se dedicarem 100% ao trabalho, e pela família, amigos e sociedade em geral por não se dedicarem 100% à maternidade e/ou tarefas domésticas<sup>6</sup>. Ainda assim, muitas não têm opção: desde 2015, no Brasil, pelo menos 40% das casas de família são chefiadas por mulheres, ou seja, ao mesmo tempo que são as cuidadoras são também as provedoras<sup>7</sup>. Entre as que têm opção, várias preferem buscar uma vida profissional que concilie as suas tarefas e responsabilidades profissionais com aquelas domésticas e relativas ao cuidado. Do ponto de vista institucional, o problema que se coloca é de como reter esses talentos. A presença das mulheres na liderança vem aumentando gradativamente e a verdade é que, inevitavelmente, chegaremos a paridade. Mas até que sejam criadas políticas voltadas a atender ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as empresas e os escritórios de advocacia perderão muitas mulheres talentosas ao longo do pipeline. Ressalte-se que, se a empresa ou escritório de advocacia está de fato empenhado em promover a equidade de gênero, essas políticas não devem beneficiar somente as mulheres: é necessário ter políticas voltadas também aos homens, como licença-paternidade estendida, que contribuam para o exercício de uma paternidade mais responsável e, portanto, uma melhor divisão sexual do trabalho.

Já o segundo grupo refere-se à população LGBT+, que, com exceção do T, parece estar um pouco melhor representada no mercado de trabalho corporativo. São gays, lésbicas e bissexuais que progridem na carreira, vários inclusive que, no caso dos escritórios de advocacia, chegam à sociedade. Contudo, para chegarem “lá” tiveram que se manter “dentro do armário”, ou seja, mentir ou omitir a respeito de quem realmente são. Esses profissionais sabidamente despendem uma grande quantidade de energia para fingir estar de acordo com a heteronormatividade vigente - isto é, trocam as palavras do masculino para o feminino, ou vice-versa, inventam histórias sobre o final de semana, bloqueiam incessantemente as telas de celular e computador etc. Com isso, é de se esperar que, com frequência, não

6 É verdade que não se pode generalizar. Felizmente, o mundo está mudando e quanto mais jovens as mulheres, menos presas às expectativas sociais estão – muitas não querem ser mães, não têm uma definição rígida da orientação sexual, não querem se casar e buscam uma vida mais “livre”.

7 IPEA, Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, 2015, Indicadores Chefia de Família, Tabelas 2.1., disponíveis em [http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores\\_chefia\\_familia.html](http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_chefia_familia.html) (acesso em 18/10/2018).

estejam felizes nem confortáveis no ambiente profissional, por viverem uma “vida dupla” de constante fingimento. Além disso, não querem mais ouvir piadinhas homofóbicas ou a opinião preconceituosa de um colega, que os humilha intimamente. Toda essa energia poderia estar sendo dedicada ao trabalho, aumentando a produtividade do profissional LGBTQ+. A ‘demanda’ desse grupo é, portanto, uma demanda de aceitação: eles querem poder ser quem são em seus ambientes de trabalho, sem vergonha e/ou medo de que isso prejudique sua carreira. Querem colocar a foto de suas namoradas ou namorados e maridos ou esposas na mesa de trabalho como qualquer outro profissional. É simbólico, mas importante, inclusive para desenvolverem um sentimento de pertencimento àquela comunidade profissional. Atender a busca por aceitação significa, de um lado, a empresa ser clara e enfática sobre a conduta esperada de todos os profissionais e também sobre o que não é aceitável, além de implementar mecanismos de denúncia e reparação; de outro, realizar ações que deem visibilidade ao orgulho LGBTQ+, celebrando essa identidade e promovendo a igualdade entre pessoas independentemente de sua orientação sexual e sua identidade de gênero<sup>8</sup>.

O terceiro grupo é o racial, cuja “demanda” é bastante distinta, qual seja, a inclusão. Enquanto no Brasil, de acordo com o PNAD/IBGE 2016<sup>9</sup>, 54% da população é negra, ou seja, pessoas autodeclaradas pretas ou pardas, no Poder Judiciário apenas 15,6% dos servidores e magistrados são negros<sup>10</sup> e nos escritórios de advocacia menos de 1% dos cargos dos mais de mil escritórios que compõem o Centro de Estudos de Sociedades de Advogados (CESA) são preenchidos por negros. O desafio é, pois, multifacetado, já que o “racismo à brasileira”<sup>11</sup> segue sendo um tabu, que nega publicamente o preconceito, admitindo a discriminação somente na esfera privada; percebe mais colorações do que raças, mas está sempre em busca do branqueamento; e, em um contexto mais amplo, dada a miscigenação, defende que vivemos uma democracia racial. Soma-se a isso o fato de que as empresas em geral, e os escritórios de advocacia especificamente, como dito anteriormente, valorizam a chamada meritocracia. A dificuldade da inclusão aqui é tamanha que justifica a ação conjunta de escritórios de advocacia para a promoção da diversidade e da equidade raciais. Entre os exemplos que podem ser mencionados estão o projeto Incluir Direito, realizado pelo CESA com o apoio de inúmeras sociedades de advogados, e a Aliança Jurídica pela Equidade Racial, que reúne os maiores escritórios de advocacia brasileiros para enfrentar esse desafio de modo coletivo. O desafio é comum a todos e delicado o bastante para que não queiram atuar isoladamente e fiquem mais confortáveis unindo esforços.

Por fim, cumpre-nos apresentar a “demanda” das pessoas com deficiência. Como sabemos, há uma cota prevista em lei que determina para empresas com mais de 100

---

8 Sobre a população LGBTQ+, recomendo a leitura do artigo de Ana Pellegrini, diretora jurídica da Uber, que conta em primeira pessoa a sua trajetória para sair do armário trabalhando no segmento jurídico.

9 Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_media/ibge/arquivos/a7d023687b221aafb0364f56cad94367.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/a7d023687b221aafb0364f56cad94367.pdf) (acesso 18/10/2018).

10 Dados do Censo do Conselho Nacional de Justiça. 2013 disponíveis em <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/86694-pesquisa-do-cnj-quantos-juizes-negros-quantas-mulheres> (acesso em 18/10/2018).

11 Schwarz, L. Nem preto nem branco, muito pelo contrário. Cor e raça na sociedade brasileira. São Paulo, Claro Enigma, 2012.

funcionários um percentual de funcionários que tenham deficiência<sup>12</sup>. De alguma forma, assim, a questão do acesso ou da inclusão está endereçada. Considerando que as empresas e os escritórios de advocacia todos cumprem essa cota, esses profissionais, diferentemente dos demais, querem, além de um bom salário, um plano de carreira, ou seja, o seu desenvolvimento como profissional<sup>13</sup>. É comum ficarem “encostados” ou serem considerados “cafés-com-leite”, permanecendo anos na mesma posição. Nesse caso, a inclusão desses profissionais visa a tão somente atender a determinação legal, independentemente do seu perfil ou valor que pode agregar ao negócio. O que a pessoa com deficiência quer é que a empresa invista nela, apesar de sua deficiência, tal qual faz com outros profissionais.

Ainda que os exemplos acima não sejam exaustivos – nessa cartilha tratamos também de idade e de religião –, parecem-nos capazes de demonstrar a necessidade de políticas específicas para grupos com necessidades distintas. A seguir, apresentaremos brevemente algumas das boas práticas que vem sendo adotadas por empresas e escritórios de advocacia para promover a diversidade e a inclusão em suas equipes de profissionais.

## IV. Boas práticas

São muitas as boas práticas que poderiam ser mencionadas. Contudo, tendo em vista que as demandas são específicas, apresentamos aqui brevemente aquelas transversais que se aplicam aos programas de diversidade e inclusão como um todo<sup>14</sup>.

A primeira e mais comum é a criação de grupos de afinidade, que reúnem todos aqueles que compartilham uma mesma característica. Entre as razões para sua existência estão a criação de um fórum contínuo e privilegiado para discutir os desafios do ambiente de trabalho para aqueles profissionais, entendendo que o mero compartilhar das experiências vividas e a empatia são curativos. Além dessa, outra bastante importante do ponto de voz dos direitos humanos, é o resguardo do chamado “lugar de fala”. Esse lugar deriva da crença de que é somente a experiência que nos informa e, portanto, só aquele que vive determinada situação é que pode falar sobre ela. Não se deve inferir o que é bom, o que deve ser mudado, onde estão os incômodos: é importante dar voz àqueles que vivenciam o problema e não ter, tampouco, que fazer a mediação de suas demandas.

Outra prática que se mostra bastante eficiente é a aceitação e a inclusão dos aliados: para as mulheres, os homens; para os negros, os brancos, para os gays,

---

12 Conforme artigo 93 da Lei nº 8.213/91, que dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm) (acesso em 18/10/2018).

13 iSocial, Catho, ABRH Brasil e ABRH-SP. Pesquisa: Pessoas com Deficiência: Expectativas e Percepções sobre o Mercado de Trabalho, 2017, disponível em [https://isocial.com.br/download/Pesquisa\\_iSocial-Expectativas\\_e\\_Percepcoes\\_sobre\\_o\\_Mercado\\_de\\_Trabalho\\_para\\_Pessoas\\_com\\_Deficiencia-%202017-2018-PCDs.pdf](https://isocial.com.br/download/Pesquisa_iSocial-Expectativas_e_Percepcoes_sobre_o_Mercado_de_Trabalho_para_Pessoas_com_Deficiencia-%202017-2018-PCDs.pdf) (acesso em 18/10/2018).

14 As práticas voltadas a cada grupo serão apresentadas nos próximos capítulos.

os heterossexuais; e assim por diante. Os aliados são empáticos e conseguem se colocar no lugar do outro, “calçar os seus sapatos”. Eles potencializam a voz das ditas “minorias”, aumentando seu volume e ampliando seu alcance, e a reforçam sempre que preciso. Já que tendemos a desqualificar as “defesas em causa própria” e a escutar os nossos semelhantes – um viés de afinidade – um homem que tem clareza dos obstáculos inevitáveis que as mulheres vivenciam em seu ambiente de trabalho e ao longo de sua carreira é muito mais eficaz no convencimento de outros homens do que a própria mulher atuando em seu “lugar de fala”. Contudo, note-se, é importante que aquele que vive a situação seja o protagonista e não o aliado.

A terceira prática que é comum aos programas de diversidade e inclusão é informar os profissionais sobre as desigualdades existentes, buscando conscientizá-los de seus privilégios. Seja pela divulgação de estudos e pesquisas científicas, seja por relatos em primeira pessoa, falar sobre determinado tema, trazendo-o à tona, é necessário. Até porque sabemos que nossos comportamentos e tomadas de decisão são influenciados por vieses inconscientes dos cérebros que resultam de aprendizados antigos. Esses vieses precisam ter sua existência reconhecida e os cérebros devem ser ensinados ativamente sobre sua inadequação, de modo a conseguir evitá-los.

A quarta prática é a implementação de ações e políticas afirmativas, que ofereçam aos profissionais, que se enquadrem em quaisquer dos grupos, conhecimentos ou habilidades que não têm, tampouco desenvolveram. Trata-se, por exemplo, desde uma política educacional que subsidie cursos de inglês e formações continuadas até o oferecimento de mentorias com foco em networking, desenvolvimento de carreira, negociação etc. e, eventualmente, também regras sociais do mundo corporativo. Há relatos anedóticos de que as mentorias reversas são transformadoras e devem ser promovidas.

Por fim, mas não menos importante, a quinta prática refere-se ao estabelecimento de compromissos públicos pela alta gestão e liderança, que passam a incluir a diversidade e a inclusão no planejamento estratégico da empresa e/ou escritório de advocacia. Muitos dos pilares dos programas têm alternativas nacionais e internacionais para tanto: gênero tem o Movimento Mulher 360 no âmbito nacional e a campanha HeForShe da ONU no internacional; o grupo LGBTQ+, da mesma forma, tem o Fórum de Empresas e Direitos LGBTQI e o Livres&Iguais da ONU; e, olhando para a diversidade racial, tem a Coalizão Empresarial pela Equidade de Raça e Gênero no Brasil e, para o mundo jurídico no plano internacional, o Leadership Council on Legal Diversity.

---

15 Insuper, MM360, PwC Brasil e ONU Mulheres. Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina ‘vieses inconscientes’. 2016

## V. Conclusão

Neste artigo, apresentamos a importância da agenda da diversidade e inclusão nos dias atuais, as diferenças que geraram desigualdades para determinados grupos e o que vem sendo feito para promover ambientes de trabalho menos homogêneos, portanto, mais diversos e inclusivos.

A tarefa certamente não é fácil e requer esforços contínuos da liderança e um agir consciente de cada profissional para combater seus vieses inconscientes, especialmente os de afinidade. Além de ser a coisa certa a se fazer do ponto de vista da justiça e dos direitos humanos, há enormes ganhos para o negócio. As empresas e os escritórios de advocacia diversos e inclusivos atraem, desenvolvem e retêm os melhores profissionais porque têm um ambiente de trabalho mais rico, respeitoso e humano e, assim, potencialmente mais criativo, colaborativo e inovador.

O caminho da diversidade e da inclusão, apesar de desafiador, parece ser de mão única e não ter volta. Assim, os negócios que quiserem se perpetuar com sucesso ao longo do tempo devem rapidamente começar a trilhá-lo. As dicas aqui apresentadas certamente poderão contribuir para os primeiros passos a serem dados nesse sentido.

# DIVERSIDADE DE GÊNERO MULHERES



**Tania Liberman**  
**Fernanda Martins**  
**Catarina Rattes**  
*Koury Lopes Advogados*

## 1. Importância do tema

Apesar de não ser um tema novo, a discussão sobre gênero nunca se mostrou tão presente na sociedade e, principalmente, no ambiente profissional, como temos visto nos últimos anos. Falar sobre gênero não é apenas uma discussão sobre a classificação de um indivíduo como do sexo feminino ou masculino, mas sim sobre como o indivíduo se enxerga na sociedade.

Com a evolução da liberdade de expressão e de discussões sobre sexualidade, alavancada também pela maior exploração do tema nas mídias sociais, abordar a diversidade de gênero tornou-se essencial para a formação dos cidadãos e para a disseminação de uma cultura de direitos humanos, sem preconceitos e discriminações.

Apesar disso, ainda nota-se um comportamento hostil e violento da sociedade com relação a diversidade de gênero, o que corrobora para a disseminação e proliferação da desigualdade de tratamento das minorias.

Especificamente em relação às mulheres, apesar de já serem maioria nas faculdades de direito e na base dos escritórios de advocacia, ainda é difícil chegar ao topo da pirâmide.

Por este motivo, o tema da diversidade de gênero é tão importante para a evolução da cidadania e o reconhecimento da igualdade entre os gêneros.

## 2. Contextualização

Ao longo dos anos, as mulheres têm alcançado papéis cada vez mais expressivos e importantes no ambiente de trabalho, e a área jurídica não é exceção. De acordo com dados da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de São Paulo (OAB/SP), o número de mulheres ingressantes em seu quadro de inscritos passou de 25,33% para 39,52% em apenas uma década<sup>16</sup>.

---

16 Feminização da Advocacia e Ascensão das Mulheres nas Sociedades de Advogados, Bertolin, Patrícia Tuma Martins, pgs. 16-42

Apesar do grande número de advogadas na base do plano de carreira dos escritórios de advocacia brasileiros, é possível verificar que ainda existem grandes dificuldades para que as mulheres cheguem à sociedade. De acordo com estudos recentes, nos grandes escritórios brasileiros menos de 30% dos sócios são mulheres.

Em outros lugares do mundo a situação não é muito diferente. De acordo com uma pesquisa realizada em 2017 nos Estados Unidos<sup>17</sup>, as mulheres estão relativamente bem representadas nos três níveis de associados (júnior, pleno e sênior), correspondendo a 46% dos advogados, enquanto a presença de mulheres na sociedade ou em outra posição de liderança tem decrescido, com frequência representando apenas 19%.

Esses resultados demonstram que, apesar das conquistas das mulheres nos últimos anos, ainda existe uma grande necessidade de tratar do tema da igualdade de gêneros, de forma que as mulheres recebam o mesmo tratamento e oportunidades dos advogados no mercado jurídico.

Tendo em vista o cenário descrito, o CESA tem como objetivo estabelecer o compromisso de combate à discriminação de gênero no mercado de trabalho jurídico, promovendo o incentivo à disseminação de uma cultura de igualdade plena e efetiva de direitos e oportunidades entre homens e mulheres.

### 3. Conceitos

Os conceitos de “gênero” e “sexo” são frequentemente usados de forma equivocada como sinônimos. Enquanto diferenças de sexo tem por base as distinções biológicas entre homens e mulheres, o conceito de gênero está relacionado aos papéis sociais atribuídos às mulheres e homens em seu dia a dia. *“Falar em gênero implica adotar um olhar cultural e crítico, porque os papéis de mulheres e homens são determinados pela cultura em que estão inseridos e pelos estereótipos que sustentam essa categorização”*<sup>18</sup>.

Já o conceito de diversidade de gênero é entendido como sendo a igualdade de condições sociais, corporativas e culturais entre homem e mulher, de forma que ambos recebam tratamento equitativo e tenham as mesmas oportunidades, rendimentos, responsabilidades, direitos e deveres.

### 4. Conclusão

Diante dos pontos abordados anteriormente, fica evidente a cultura de

---

17 Women in law firms, McKinsey&Company, Estados Unidos, 2017, pgs. 2 e 3.

18 Reflexões sobre Diversidade e Gênero, Câmara dos Deputados, Brasília, 2013, pgs. 18 e 19.

desigualdade entre homens e mulheres, a qual foi indevidamente disseminada e ainda é arraigada na sociedade, permitindo que comentários e atitudes preconceituosos se tornem eventos banais no dia a dia dos cidadãos.

Eliminar a desigualdade de gênero é essencial para a construção de uma sociedade inclusiva, bem como para a formação de cidadãos que respeitem os direitos humanos, sem discriminação ou preconceitos.

## 5. Boas Práticas

Entre as boas práticas para a promoção da diversidade no mercado jurídico, podemos mencionar:

- **Engajamento dos Sócios.** É importante que os sócios dos escritórios de advocacia evidenciem o seu compromisso e engajamento com a diversidade, dando o exemplo e a disseminando para os outros níveis do ambiente corporativo. O comprometimento dos sócios é a base para a criação de uma cultura organizacional em que os funcionários efetivamente prezem por um ambiente de diversidade.

- **Divulgação das Ações.** Reconhecer e divulgar as ações e melhores práticas do mercado com relação à diversidade é uma forma de valorizar o tema e disseminar o envolvimento e comprometimento de todos os membros do escritório com uma cultura corporativa de diversidade.

- **Combate ao Assédio.** Apesar da evolução cultural com relação ao respeito no ambiente de trabalho, ainda são altos os índices de casos de assédio moral e/ou sexual, principalmente com relação às mulheres. O CESA repudia qualquer forma de abuso ou assédio sexual ou moral, bem como qualquer forma de comportamento ou comentário que seja considerado como machista ou preconceituoso e incentiva a criação e implementação de treinamentos e de regras internas claras e objetivas de combate ao assédio sexual e moral, incluindo possíveis sanções para aqueles que cometerem algum tipo de assédio no ambiente corporativo.

Paralelamente, a disseminação de uma cultura de diversidade de gênero requer uma mudança não apenas de cultura corporativa, mas também da cultura da sociedade como um todo. Diante disso, o CESA reuniu alguns exemplos de práticas que são incentivadas ou devem ser evitadas, tanto no ambiente de trabalho como fora dele, para garantir a disseminação da igualdade de gênero no meio jurídico. São elas:

- **Não fazer uso de termos ou xingamentos que perpetuem valores de gênero.** Muitos termos ou xingamentos são diretamente relacionados ao sexo feminino, reafirmando assim padrões de gênero que perpetuam valores e cultura machistas. Entre os exemplos, pode-se mencionar termos femininos como “interesseira”,

“mula”, “lerda”, “fofoqueira”, “parideira” ou “falsa”, que são geralmente utilizados contra mulheres como uma forma de estigma deste gênero.

- **Ter cuidado com piadas e expressões sexistas.**

É comum a utilização de expressões e frases sexistas no dia-a-dia sem que percebamos o verdadeiro sentido por trás do que foi dito. São exemplos as seguintes frases:

“Homens são todos iguais!” – reforça uma conotação negativa com relação ao sexo masculino.

“Homem não chora!” – reforça a crença machista de que homens não podem demonstrar sensibilidade.

“É loira!” – reforça o estigma de que pessoas loiras são burras.

“Por isso que é gorda!” – reforça o preconceito com relação a pessoas com sobrepeso.

“Só podia ser mulher!” – demonstra preconceito e ideia de que as mulheres não teriam a mesma capacidade de um homem para executar determinada tarefa.

“Ela está de TPM!” – reforça o estigma de que mulheres, quando estão nervosas, estão em período pré-menstrual.

“Muita mulher junto não dá certo!” – reforça uma conotação negativa ao sexo feminino.

- **Incentivar o engajamento de homens na disseminação de uma cultura de diversidade de gênero.**

O incentivo dentro do ambiente corporativo para que os homens se engajem na disseminação da cultura de diversidade de gênero auxilia na inclusão do tema no dia-a-dia.

- **Ter um plano de desenvolvimento profissional objetivo, baseado em meritocracia e com claras definições de remuneração e benefícios.**

Parte essencial do compromisso com a diversidade de gênero é garantir que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades e, quando pares, o mesmo salário e benefícios. Diante disso, é importante estabelecer regras claras de remuneração e benefícios de funcionários a fim de garantir que estejam de acordo com o seu cargo e desempenho e não com o fato de se tratar de um homem ou uma mulher.

- **Promover a inclusão de mulheres na alta administração.**

Como parte do processo de disseminação e incentivo de uma cultura de diversidade de gênero, é importante que haja uma diversidade também na alta administração, ou seja, a presença de homens e mulheres na sociedade, sendo igualmente responsáveis pela administração e tomada de decisões.

- **Promover ações de desenvolvimento e incentivo profissional e pessoal para mulheres.**

Desenvolver ações internas de desenvolvimento e incentivo profissional e pessoal para mulheres que tenham interesse em se especializar em áreas cultural e

socialmente dominadas por homens.

- **Desenvolver ações de apoio a mulheres durante e pós a gravidez.**

Desenvolver ações e benefícios para as mulheres do início da gestação até o retorno ao ambiente de trabalho, com um local receptivo e inclusivo para profissionais durante esse período, como por exemplo: respeito, estímulo e incentivo ao home office, auxílio creche, estabelecimento de local apropriado para amamentação ou retirada de leite no local de trabalho, flexibilidade de horário e benefícios etc.

# DIVERSIDADE RACIAL



**Maria Elisa G. Verri**  
**Clara Pacce P. Serva**  
**Camila Araujo de Sousa**  
**Noemi Macedo**  
*TozziniFreire Advogados*

## 1. Importância e contextualização do tema

O tema da equidade étnico-racial permeia a sociedade brasileira nas mais diversas esferas, notadamente no que diz respeito à inclusão do negro como parcela historicamente marginalizada social, política e economicamente.

O Brasil foi o último país da América Latina a abolir a escravidão, o que ocorreu somente em 13 de maio de 1888 por meio da Lei Imperial n.º 3.353, a Lei Áurea. O período pós-abolicionista foi marcado pela substituição da mão de obra negra por 1,13 milhão de imigrantes assalariados entre 1871 e 1900, de forma que os mais de 700 mil<sup>19</sup> escravos libertos seguiram sem participação no mercado de trabalho. Florestan Fernandes aponta que não houve preparo para o novo regime de organização da vida e do trabalho, imprimindo à abolição um caráter de espoliação, em oposição à conotação de inclusão.

Com a intensa imigração, iniciou-se um processo de branqueamento da população brasileira, com o objetivo de criar o que à época se denominava “raça brasileira”, que, segundo autores como Silvio Romero (1851-1914), era a tradução de uma mestiçagem entre o branco, negro e indígena, com prevalência do primeiro. Construções teóricas como essa deram vazão à tese da chamada democracia racial, que supunha que na sociedade brasileira as diferentes cores e etnias conviviam harmoniosamente, desfrutando de oportunidades iguais.

O atual entendimento majoritário reputa superada a teoria da democracia racial, tendo em vista a manutenção da desigualdade socioeconômica da população afrodescendente. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que, em 2016, 54,9% da população brasileira se declarava negra (preta ou parda), mas representava apenas 17,8% da parcela mais abastada (com renda superior a R\$ 260 mil por ano).

Maria Bernadete Franceschini<sup>20</sup> destaca que o preconceito racial tem origem

19 Segundo o Ministério da Agricultura, em 1887 contabilizavam-se 723.419 escravizados no país.

20 SARMIENTO, Susana Daniele Pinol. Movimentos que lutam pela igualdade racial e étnica querem construir juntos políticas públicas para os povos. 2016. Senac: setor 3. Disponível em: <<http://setor3.com.br/movimentos-que-lutam-pela-igualdade-racial-e-etnica-querem-construir-juntos-politicas-publicas-para-os-povos-2/>>. Acesso em: 19 out. 2018.

no preconceito cultural. Nesse contexto, os indígenas se quedam socialmente marginalizados. A não participação no sistema de educação tradicional é causa para que, não raro, sejam os indígenas alvo de rótulos pejorativos, que passam ao largo da valorização da diversidade cultural, das diferentes línguas e da cultura marcada por oralidade. A estigmatização e exclusão dos indígenas deve ser enfrentada com políticas afirmativas atentas à singularidade e que respeitem a origem e traços culturais, de forma a exigir um tratamento cauteloso ao indivíduo, ao povo/comunidade a que pertence e ao contexto social em que inserido.

Nesse contexto, e em razão do enfoque na equidade em escritórios de advocacia de modo uniforme em âmbito nacional, a presente cartilha se debruçará sobre a equidade étnico-racial com foco na inclusão do negro.

## 2. Conceitos

### a) Raça, genótipo e fenótipo – Quem é negro no Brasil?

Prevalecem três formas de identificação da população negra: por fenótipo (aparência física), genótipo (origem) e autodeclaração (a forma como o indivíduo se reconhece). O IBGE privilegia a autodeclaração, incluindo no conceito de “negro” aqueles que se reconhecem pretos ou pardos. O Supremo Tribunal Federal, ao analisar o critério para concessão de cotas para negros em concursos públicos, entendeu necessária a utilização de critério misto – a chamada heterodeclaração – que se vale da autodeclaração e da posterior avaliação fenotípica.

A importância do fenótipo decorre do fato de que a discriminação racial se dá pelos traços, cor e símbolos culturais. Por outro lado, o genótipo é utilizado por parte dos autores em razão da discriminação histórica sofrida pelos afrodescendentes. Cotejando ambos os critérios (fenótipo e genótipo), adveio a teoria do colorismo, que aponta que, quanto mais pigmentação tem uma pessoa, maior a exclusão e a discriminação sofridas, de forma que pessoas negras de pele clara, apesar de sofrerem a exclusão, são melhor recebidas em ambientes hegemonicamente brancos.

Nesse panorama, o critério prevalente em políticas afirmativas é a heterodeclaração, privilegiando a autodeclaração e cerceando abusos por meio das comissões que, em casos de dúvidas, avaliam os fenótipos.

### b) O que é racismo?

Racismo é uma forma sistemática de discriminação<sup>21</sup> que tem a raça como fundamento e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo étnico-racial ao qual pertençam.

---

21 Entende-se discriminação como a manifestação do preconceito.

**Há distintas concepções** de racismo, devendo ser destacadas as seguintes<sup>22</sup>:

### **INDIVIDUALISTA**<sup>23</sup>

Racismo como um fenômeno ético ou psicológico de caráter individual ou coletivo, atribuído a grupos específicos ou ainda a uma “irracionalidade”, a ser combatida no campo jurídico por meio da aplicação de sanções civis ou penais.

### **INSTITUCIONAL**<sup>24</sup>

Entende que o racismo transcende o âmbito da ação individual e que os conflitos raciais também são parte das instituições. A desigualdade racial é uma característica da sociedade não apenas por causa da ação isolada de grupos ou de indivíduos, mas fundamentalmente porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos étnico-raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos.

### **ESTRUTURAL**

O racismo entendido como processo político e histórico, bem como decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e familiares, não sendo apenas uma patologia social ou um desarranjo institucional, mas sim um elemento definidor da estrutura das relações nas mais diversas esferas e formas.

### **RECREATIVO**

Racismo exteriorizado por meio de manifestação jocosa em piadas e brincadeiras de caráter pejorativo. A título ilustrativo, tem-se a associação de pessoas negras a animais (ex: macaco), a associação do cabelo crespo à lâ de aço, a associação dos traços negros a egressos do sistema carcerário, dentre outros. O racismo recreativo decorre da reprodução de estereótipos raciais e de generalizações.

### **CULTURAL**

Naturalização da ausência de negros em ambientes de produção cultural, tal como os escritórios de advocacia, e em outros espaços historicamente marcados pela predominância da figura do homem tido como tradicional (o homem branco heterossexual).

22 Conceitos segundo: (i) ALMEIDA, Sílvio. O que é racismo estrutural? São Paulo: Letramento, 2018. P. 27/28; (ii) Adilson Moreira no vídeo disponível em: <https://drauziovarella.uol.com.br/videos/cabine/racismo-recreativo-adilson-jose-moreira/>. Acesso em 18.10.2018.

23 A concepção individualista, segundo Sílvio Almeida, pode não admitir a existência de “racismo”, mas somente de “preconceito”, a fim de ressaltar a natureza psicológica do fenômeno em detrimento de sua natureza política.

24 Segundo Lília Schwarcz, faculdades e instituições tradicionais foram agentes de legitimação do racismo. (SCHWARCZ, Lília. O Espetáculo das Raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil do Século XIX. São Paulo: Cia das Letras, 1993)

### c) O que é discriminação racial?

Discriminação racial é a atribuição de tratamento diferenciado a membros de grupos racialmente identificados. O Estatuto da Igualdade Racial (Lei n. 12.288/2010) relaciona discriminação racial ou étnico-racial ao tratamento diferenciado com base em raça, voltado a anular ou restringir direitos em qualquer campo da vida pública ou privada. Por decorrência, a desigualdade racial é a diferenciação de acesso ou fruição de direitos em virtude da raça e de seus desdobramentos.

A discriminação pode ocorrer de forma **direta**, com repúdio ostensivo a indivíduos ou grupos, motivado pela condição racial<sup>25</sup>, ou **indireta**, marcada pela ausência de intencionalidade explícita. A discriminação indireta ocorre como um processo em que a situação específica de grupos minoritários é ignorada (*discriminação de fato*), ou sobre a qual são impostas regras de “neutralidade racial”, que não consideram as consequências da norma à população de determinados grupos étnico-raciais.

### d) Formas de discriminação racial no mercado de trabalho:

Segundo o Instituto Ethos, há três tipos de discriminação racial sofrida pelos negros no mercado de trabalho:

**1. Discriminação ocupacional:** é o questionamento à capacidade do negro para executar tarefas mais complexas. Mesmo que esteja capacitado como os demais, o negro é vetado ou restringido de tarefas mais complexas.

**2. Discriminação salarial:** ocorre pela desvalorização do trabalho exercido por populações minorizadas pelo aspecto étnico-racial, de forma a atribuir, por exemplo, remunerações inferiores a negros.

**3. Discriminação pela imagem:** é a busca pela criação de um padrão de ideal estético de funcionários e prestadores de serviços. Assim, traços fenotípicos de diferentes etnias e raças são excluídos ou repreendidos em ambientes profissionais.

## 3. Promoção de equidade racial em escritórios de advocacia

A ausência de diversidade na demografia das instituições reprime a criatividade e inovação na tomada de decisões, restringe o potencial de crescimento, compromete a sustentabilidade do negócio e da sociedade e abrevia a relação com os públicos minorizados, que não se enxergam nessas instituições.

Quando as empresas entendem o valor da diversidade, as ações afirmativas deixam de ser vistas como imposições, sejam aquelas criadas pelas próprias

---

<sup>25</sup> A título de exemplo, têm-se lojas que se recusam a atender clientes de determinada raça.

empresas ou por meio de uma lei. Para que esse entendimento ocorra se faz necessário um processo permanente de educação, sensibilização, mobilização, comunicação e acolhimento dos novos funcionários.

As ações afirmativas, como ferramenta para corrigir os prejuízos gerados pelo racismo e/ou outras formas de discriminação, devem ser vistas sob os seguintes aspectos<sup>26</sup>:

- a)** Ação afirmativa como fonte de sustentabilidade nos negócios;
- b)** Não há valorização da diversidade sem ações afirmativas;
- c)** Ação afirmativa não se esgota em cotas;
- d)** Ação afirmativa é uma ferramenta para promoção de direitos que pode ser utilizada para enfrentar as desvantagens concretas e também simbólicas.

Ademais, como se sabe, os racismos recreativo e cultural e a discriminação indireta são formas comuns de manifestação do preconceito étnico-racial em ambientes corporativos, por decorrerem diretamente do racismo estrutural e, portanto, institucionalizado.

Os escritórios de advocacia, indispensáveis à administração da justiça (art. 133, CF), devem contribuir de forma efetiva para combater a discriminação racial e minimizar os prejuízos derivados do racismo. Devem promover ativamente a equidade e repelir manifestações de preconceito tácitas ou expressas.

Para que isso aconteça, é preciso se atentar aos seus processos e políticas internas, de modo que identifiquem quais os pontos críticos que inviabilizam a presença de negros no quadro funcional, ou que apenas estejam representados em cargos da base da pirâmide ou nas áreas administrativas. As políticas de valorização da diversidade e adoção de ações afirmativas são importantes instrumentos para atingir a pluralidade, especialmente nas áreas técnicas.

Em 2017, o CESA, diagnosticando os baixos índices de negros em escritórios de advocacia, criou o Projeto Incluir Direito, contando com suporte de seus associados e apoio pedagógico do Instituto Presbiteriano Mackenzie. O projeto, que em 2018 está em sua segunda edição, objetiva à capacitação de alunos autodeclarados negros para competir de forma igualitária em processos seletivos de seus interesses.

## 4. Boas práticas

Praticar diversidade e inclusão nas corporações significa mudar comportamentos adotados durante séculos, o que pode causar certo desconforto inicial. Essa mudança deve vir acompanhada do posicionamento claro da alta liderança e da ampla divulgação (para públicos interno e externo em geral - clientes,

---

<sup>26</sup> Segundo o guia “O Compromisso das Empresas com a Promoção da Igualdade Racial”, publicado pelo Instituto Ethos, disponível em <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/09.pdf>, acesso em 17.10.2018, às 17h11.

fornecedores, parceiros) do posicionamento da instituição, que pode, por exemplo, estar expresso em uma política antirracista e antidiscriminatória explicitada em seu código de ética e conduta.

Há diversas ações que podem contribuir para a implantação da diversidade e inclusão, dentre as quais estabelecer parcerias com instituições que tratem da temática racial e forneçam embasamento para, de um lado, lidar com o processo de educação dos funcionários à luz das relações raciais, e, de outro, estruturar mecanismos que reduzam a manifestação do racismo no ambiente de trabalho. Esse processo de conscientização deve ser constante e pode se dar por meio de treinamentos e comunicações regulares sobre o tema.

É necessário se atentar para a forma como se dá o processo de recrutamento e seleção. Para tanto, sugere-se a publicação de vagas com descrição amigável. A título de exemplo, a exigência de inglês fluente na descrição de vagas em que a língua não se faça necessária à execução das tarefas cotidianas pode ser um fator que pese para não candidatura ao cargo.

Quando se fizer uso de imagens na divulgação de vagas, atentar-se à representatividade e usar peças compostas por pessoas diversas (negras, brancas, amarelas), o que reforça a noção da busca pela diversidade. É interessante, ainda, que a seleção não se debruce sobre fotos ou endereços residenciais dos candidatos, evitando, assim, a utilização de critérios subjetivos que culminem na exclusão de candidatos. Para otimização dos processos de seleção, há consultorias especializadas na contratação de negros, que auxiliam na identificação de pessoas que correspondam ao perfil necessário à instituição.

É recomendável que os formulários preenchidos durante os processos de seleção e após contratação colem dados de raça, cor e etnia, o que posteriormente auxiliará em análises como: quantificar o número de negros que participam dos processos de seleção e se avançam para próximas etapas; identificar qual o aspecto que mais contribui para reprovação (entrevista, testes, idiomas, redações etc.); verificar se, após contratados, a base salarial e o histórico de promoção é equivalente aos de funcionários não negros; entre outras. O cotejo de tais dados é fundamental para que a instituição consiga direcionar esforços para mitigar focos discriminatórios e melhorar as etapas e critérios das seleções e promoções, considerando os candidatos e colaboradores negros para uma inclusão mais efetiva.

Traçar estratégias de acompanhamento e desenvolvimento de carreira é uma importante forma de retenção dos funcionários contratados e de fortalecimento da promoção da diversidade étnico-racial, uma vez que isso lhes mostrará que a organização de fato está preocupada com o seu desenvolvimento na carreira e permanência no quadro de funcionários. Vale lembrar que, a presença de negros não deve ser apenas nos cargos da base, mas também nos cargos de liderança, ou seja, deve-se levar em conta o critério de proporcionalidade, que não observa apenas se há negros na organização, mas também quantos são e em quais cargos estão.

A criação de um canal de acolhimento e escuta, considerando a confidencialidade e sigilo necessários, é também instrumento importante para se ter ciência de acontecimentos inadequados e, com isso, lidar de forma efetiva e estratégica com tais situações, aplicando as medidas cabíveis de acordo com a política de cada organização.

## 5. Conclusão

O contexto histórico e o modo como as relações sociais se estabeleceram trazem a necessidade de uma postura ativa das empresas e escritórios na correção da distribuição de oportunidades, concretizando a máxima de que a igualdade concreta consiste em tratar os iguais igualmente e os desiguais desigualmente na medida de suas desigualdades.

Para tanto, faz-se necessário a designação institucional de pessoa ou área responsável para cuidar especificamente do assunto, uma vez que as ações demandam tempo e aprofundamento.

O papel de promover a erradicação da disparidade advinda da discriminação étnico-racial deve ser exercido por todos. Assim, a discriminação positiva, como forma de reverter as desigualdades históricas, deve ser uma pauta recorrente no âmbito empresarial para que a justiça social seja realizada, em conformidade com um dos objetivos fundamentais do Estado brasileiro, previsto no art. 3º, Inciso I da Constituição Federal: a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

### Bibliografia:

ALMEIDA, Silvío. O que é racismo estrutural? São Paulo: Letramento, 2018. 203 p.

ETHOS, Instituto. PERFIL SOCIAL, RACIAL E DE GÊNERO DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SUAS AÇÕES AFIRMATIVAS. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2018.

ETHOS, Instituto. COMO AS EMPRESAS PODEM (E DEVEM) VALORIZAR A. 2000. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2018.

ETHOS, Instituto. Empresas e Direitos Humanos na Perspectiva do Trabalho Decente. Disponível em: <[https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/04\\_Empresas-e-Direitos-Humanos-na-Perspectiva-do-Trabalho-Decente-%E2%80%93-Marco-Referencial.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/04_Empresas-e-Direitos-Humanos-na-Perspectiva-do-Trabalho-Decente-%E2%80%93-Marco-Referencial.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2018.

ETHOS, Instituto. O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial. 2006. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/09.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2018.

MOREIRA, Adilson José. Adilson J. Moreira: Sobre a educação social do homem branco. 2018. Disponível em: <<http://www.justificando.com/2018/06/25/adilson-j-moreira-sobre-a-educacao-social-do-homem-branco/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

NEGRA, Geledés - Instituto da Mulher. Guia de enfrentamento do racismo institucional. Geledés - Instituto da Mulher Negra e Cfemea - Centro Feminista de Estudos e Assessoria. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Guia-de-enfrentamento-ao-racismo-institucional.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018

SARMIENTO, Susana Daniele Pinol. Movimentos que lutam pela igualdade racial e étnica querem construir juntos políticas públicas para os povos. 2016. Senac: setor 3. Disponível em: <<http://setor3.com.br/movimentos-que-lutam-pela-igualdade-racial-e-etnica-querem-construir-juntos-politicas-publicas-para-os-povos-2/>>. Acesso em: 19 out. 2018.

UFSC; SAAD. GLOSSÁRIO DA DIVERSIDADE. 2017. Disponível em: <[https://noticias.ufsc.br/files/2017/10/Gloss%C3%A1rio\\_vers%C3%A3ointerativa.pdf](https://noticias.ufsc.br/files/2017/10/Gloss%C3%A1rio_vers%C3%A3ointerativa.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2018.

# DIVERSIDADE SEXUAL LGBTI+



**Fernanda Christina de Souza Rosa**

**Rana Moraz**

**Pedro Pessôa Filho**

*Stocche Forbes Advogados*

A discussão sobre diversidade sexual e de identidade de gênero, relativa às pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e intersexuais (“LGBTI+”<sup>27</sup>), é antiga, mas tem assumido maiores proporções ao passo que a sociedade civil reconhece a ampla extensão de seus efeitos – com especial destaque ao mercado de trabalho. Historicamente, a população LGBTI+ foi, e continua sendo, alvo de discriminação e violência física e moral. Além de representar um compromisso com os direitos humanos, a promoção da diversidade sexual e de identidade de gênero também traz benefícios concretos para os negócios.

## VI. Importância do tema

Hoje, a discriminação do mercado de trabalho à população LGBTI+ permanece sendo uma realidade, seja no momento do ingresso desses indivíduos no mercado laboral por meio de processos seletivos, seja na sua permanência em seus respectivos empregos. Em pesquisa empírica publicada no periódico norte-americano *Sociological Research for a Dynamic World*<sup>28</sup>, Emma Mishel, PhD em sociologia pela New York University, reporta que mulheres com currículos nos quais se possa inferir identidade LGBTI+ recebem 30% menos retorno ao participarem de processos seletivos nos EUA.

*Ainda que superadas as barreiras de processos seletivos, a cultura do ambiente de trabalho reflete diretamente nos índices de permanência dos funcionários LGBTI+ em seus respectivos cargos. Em artigo publicado no periódico norte-americano Harvard Business Review*<sup>29</sup>, Sylvia Ann Hewlett, PhD em economia pela University of London, aponta que funcionários LGBTI+ não assumidos – os quais enfrentam o ônus diário de omitir sua sexualidade – têm 73% mais chances de deixar seu emprego vis-à-vis funcionários cuja orientação sexual e identidade de gênero é assumida.

---

27 O símbolo “+” foi acrescentado à sigla “LGBTI” para abranger demais orientações sexuais, identidades e expressões de gênero, conforme GOLD, Michael. The ABC’s of L.G.B.T.Q.I.A.+ . The New York Times, 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/06/21/style/lgbtq-gender-language.html>.

28 MISHEL, Emma. Discrimination against Queer Women in the U.S. Workforce: A Résumé Audit Study, in *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 2016, pp. 1-13, DOI: 10.1177/2378023115621316. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2378023115621316>.

29 HEWLETT, Sylvia Ann. The Cost of Closeted Employees. *Harvard Business Review*, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/07/the-cost-of-closeted-employees>.

Com efeito, a promoção da diversidade sexual e de identidade de gênero no ambiente de trabalho também resulta em benefícios concretos aos negócios. Estudos realizados pelo The Williams Institute, da UCLA, apontam os reflexos de políticas inclusivas orientadas ao público LGBTI+: aumento da produtividade, maior engajamento de funcionários, aumento da satisfação profissional, dentre outros<sup>30</sup>.

## VII. Contextualização

No âmbito global, a promoção da diversidade sexual LGBTI+ está longe de ser consenso. Apesar de o pink money – termo que designa o poder de consumo do segmento LGBTI+ – representar a ordem global de 3,7 trilhões de dólares por ano<sup>31</sup>, atualmente 71 países condenam qualquer espécie de manifestação LGBTI+ ou relações consensuais entre pessoas do mesmo sexo no âmbito privado, de modo a prescrever, inclusive, em nove destes países, pena de morte a tais violações<sup>32</sup>. A comunidade internacional, no entanto, não se manteve silente.

A Organização das Nações Unidas (“ONU”), desde 2003, chama atenção aos assassinatos de pessoas LGBTI+ em razão de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. Especificamente em relação ao ambiente de trabalho, o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (“ACNUDH”) lançou, em 2017, um conjunto de diretrizes dirigidas ao setor privado para promover o respeito à diversidade sexual e de identidade de gênero nos locais de trabalho<sup>33</sup>, ao entender que este espaço deve ser um agente ativo de mudança.

No Brasil, o surgimento do movimento LGBTI+ data ao inverno de 1978, com o país sob comando do então presidente General Ernesto Geisel. Naquele ano, um grupo de homens homossexuais composto por estudantes, funcionários públicos, bancários, desempregados e intelectuais organizaram-se em São Paulo por meio do Núcleo de Ação pelos Direitos Homossexuais, o qual, já no início de 1979, transformou-se no Somos: Grupo de Afirmação Homossexual<sup>34</sup>. Fortalece o marco do início do movimento LGBTI+ brasileiro o lançamento e a circulação, com abrangência nacional, do jornal “Lampião da Esquina”, cujo corpo editorial, em sua maioria composto por homens homossexuais, pautava com destaque questões LGBTI+.



30 M.V. LEE BADGETT, Laura E, et al. The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies. The Williams Institute, 2013. Disponível em: <http://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Business-Impact-of-LGBT-Policies-May-2013.pdf>.

31 UNITED NATIONS. Tackling Discrimination against LGBTI People: Standards of Conduct for Business. New York: United Nations, 2017.

32 THE SUN UK. Where is it illegal to be gay? The countries where sex, kissing, holding hands and gay relationships are still against the law. Disponível em: <https://www.the-sun.co.uk/news/7192054/countries-where-it-is-still-illegal-to-be-gay/>.

33 UNITED NATIONS, Op. cit.

34 GREEN, James N. Visão retrospectiva: um balanço histórico e memorialístico. Dossiê O Movimento LGBT Brasileiro: 40 Anos de Luta. Revista Cult. ed. no. 235, junho de 2018, pp. 24-27.

Atualmente, a cidade de São Paulo é anfitriã da maior Parada de Orgulho LGBTI+ anual do mundo. Não obstante, em descompasso do que se poderia inferir, o Brasil é o país em que mais se mata pessoas LGBTI+ no mundo: segundo dados do Grupo Gay da Bahia, somente no ano de 2017, o Brasil atingiu o recorde de 445 pessoas LGBTI+ assassinadas, isto é, mais de uma pessoa LGBTI+ assassinada por dia<sup>35</sup>.

## VIII. Conceitos relevantes

Em complemento ao Capítulo Diversidade de Gênero, importa reconhecer que as questões identitárias andam de mãos dadas com os conceitos que buscam descrever a diversidade LGBTI+. Veremos, a seguir, como esses conceitos se relacionam.

A *identidade* de gênero corresponde ao gênero com o qual determinada pessoa se identifica: por meio da identificação de gênero, é possível dizer se determinada pessoa é *cisgênero* ou *transgênero*.

A pessoa *cisgênero* é aquela que se identifica com o gênero que lhe foi atribuído por nascença, ao passo que a pessoa *transgênero* é aquela que não se identifica com o gênero que lhe foi atribuído por nascença, podendo ser travesti ou transexual. A pessoa *travesti* é aquela que possui expressão de gênero feminina, sem, contudo, identificar-se propriamente com a feminilidade, tampouco com a masculinidade. A pessoa *transexual* é aquela que se identifica com o gênero oposto ao qual lhe foi atribuído por nascença<sup>36</sup>.

O conceito de *orientação sexual*, por sua vez, reside na identificação do gênero ao qual o sujeito sente atração íntima-afetiva. Por meio desse conceito, é possível identificar pessoas heterossexuais, homossexuais, bissexuais e assexuais<sup>37</sup>. Nesse sentido, o conceito de gênero se diferencia ao de orientação sexual na medida em que o primeiro se destina a analisar a *psíqué* identitária de um sujeito em face de sua genitália atribuída em nascimento, e o segundo se destina a analisar como esse indivíduo se relaciona erótica e afetivamente.

Ainda sobre orientação sexual, pesquisas empíricas publicadas desde 1999 apontam que a homossexualidade, por exemplo, é identificada em cerca de 1.500 espécies animais<sup>38</sup>. Dessa forma, é imprescindível reconhecer que o conceito de orientação sexual (i) não contempla ato voluntário – sendo inadequado a utilização de expressões como “opção sexual”, e (ii) tampouco é contrário à realidade empírica ou desprovido de constatação objetiva – sendo inadequado o uso de expressões como “ideologia sexual”.

Por fim, importa elucidar um conceito pouco reconhecido: a intersexualidade.

---

35 QUINALHA, Renan. O Movimento LGBT Brasileiro: 40 Anos de Luta. Revista Cult. ed. no. 235, junho de 2018, pp. 20-23.

36 DESLANDES, Keila. Homotransfobia e direitos sexuais: debates e embates contemporâneos. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

37 Ibidem.

38 BAGEMIHL, Bruce. Biological Exuberance: Animal Homosexuality and Natural Diversity. New York: St. Martin's Press, 1999.

Pessoas intersexuais são aquelas que nascem com características biológicas que não refletem definições tradicionais de corpos masculinos ou femininos – incluindo anatomia sexual, órgãos reprodutivos e/ou combinações cromossômicas. A intersexualidade pode se apresentar tanto no momento do nascimento, quanto na puberdade<sup>39</sup>.

## IX. Boas práticas

A promoção da diversidade sexual e de identidade de gênero exige a execução de um plano de ação concreto e específico. No âmbito do mercado de trabalho local, é possível identificar três pilares que devem conduzir o plano de ação para a implementação de boas práticas: (i) respeito à diversidade LGBTI+; (ii) educação direcionada à pauta LGBTI+; e (iii) implementação de políticas internas destinadas à inclusão de pessoas LGBTI+.

### 1. RESPEITO À DIVERSIDADE SEXUAL E DE IDENTIDADE DE GÊNERO

**1.1. Não tolerar comportamento discriminatório.** O compromisso com o respeito à diversidade sexual e de identidade de gênero é também um compromisso com os direitos humanos, e deve ser observado por todos, em qualquer circunstância. Assim, escritórios de advocacia não devem ser coniventes com qualquer comportamento homo-transfóbico.

**1.2. Promover comunicação empática entre funcionários.** A promoção do respeito entre os indivíduos que possuem realidades e backgrounds distintos envolve uma habilidade essencial no relacionamento interpessoal: a empatia. O reconhecimento das questões identitárias inerentes à comunidade LGBTI+, conforme esclarecidas acima, é primordialmente presente na comunicação entre os indivíduos. Assim, a adoção de uma postura empática na comunicação constrói confiança e respeito entre interlocutores e estabelece um ambiente seguro para o compartilhamento de ideias e a solução de problemas. A comunicação empática está presente quando um dos interlocutores tem o cuidado de compreender não só o conteúdo da mensagem que está sendo transmitida, como também seu objetivo e as circunstâncias que a tangenciam, para então respondê-la de forma construtiva e respeitosa.

**1.3. Ouvidoria.** De modo a criar e manter um canal direto e anônimo de denúncias, a ouvidoria permite fiscalizar a observância do respeito à diversidade sexual e de identidade de gênero, sem que haja exposição do funcionário e/ou colaborador atingido.

---

39 WORLD HEALTH ORGANIZATION. FAQ on Health and Sexual Diversity: An Introduction to Key Concepts. Geneva: World Health Organization; 2016. Disponível em: <http://www.who.int/gender-equity-rights/news/20170329-health-and-sexual-diversity-faq.pdf>.

## 2. EDUCAÇÃO DIRECIONADA À PAUTA LGBTI+

**2.1. Promover palestras educativas sobre a pauta LGBTI+.** O respeito à diversidade sexual e de identidade de gênero somente será pleno por meio do amplo conhecimento sobre quem são esses indivíduos, o que eles enfrentam e quais são suas demandas. Este é um processo que necessariamente caminha com a troca de experiências promovida por meio de iniciativas educativas.

**2.2. Participar de fóruns e eventos que discutam direitos LGBTI+.** A participação ativa de escritórios de advocacia em fóruns e eventos dedicados à temática LGBTI+ amplia e incentiva o debate cívico acerca da tutela dos direitos LGBTI+ na sociedade civil, como também reforça o seu compromisso com seus funcionários e colaboradores para atuar como um agente de mudança.

## 3. POLÍTICAS INTERNAS INCLUSIVAS

**3.1. Reconhecimento de todas as famílias.** A observância aos direitos LGBTI+ perpassa pelo reconhecimento plural das famílias, independentemente de serem guiadas por casais heterossexuais, casais homossexuais ou por pessoas que decidirem constituir família unilateralmente. Assim, os mesmos direitos concedidos à família heterossexual devem ser garantidos às demais.

**3.1.1. Política de licença parental.** Reconhecer todas as formas de família é não restringir políticas internas de licença parental somente às famílias heterossexuais, de modo a determinar os benefícios previstos às mulheres e aos homens de forma imutável. Em razão disso, faz-se necessário prever a possibilidade de o principal cuidador da criança valer-se dos mesmos direitos hoje legalmente previstos às mulheres, e ao segundo cuidador, se for o caso, os mesmos direitos hoje legalmente previstos aos homens.

**3.1.2. Extensão de benefícios.** Nesta mesma linha, devem ser garantidos aos membros de todas as formas de família os demais benefícios já concedidos aos dependentes de famílias heterossexuais, tais como plano de saúde, seguro de vida, pecúlio, previdência, dentre outros.

**3.2. Grupo de diversidade LGBTI+.** A manutenção de um grupo de diversidade para a população LGBTI+ com reuniões periódicas é vital, visto que, por meio dele, é possível prevenir possíveis comportamentos contrários aos direitos LGBTI+, promover eventos educativos em face de determinada demanda e criar um canal aberto de apoio e acolhimento.

**3.3. Recrutamento.** O respeito pela diversidade sexual e de identidade de gênero deve se fazer presente, também, no momento da seleção de colaboradores, de modo a garantir igualdade de oportunidades aos candidatos LGBTI+, com especial atenção aos transgêneros.

# DIVERSIDADE RELIGIOSA



**Felipe Garcia de Souza**  
**Ana Carolina Cinoca Pivon**  
*Sperling Advogados*

A religião é um dos pilares da formação da identidade cultural de um povo. Assim, a promoção de um ambiente de trabalho comprometido com a diversidade também passa pela aceitação das práticas religiosas de todos os membros de uma organização.

## 1. Importância

A religião teve grande relevância na formação de diversos povos e, em muitos casos, não apenas determinou a organização de sociedades, como também ditou regras de comportamento dos indivíduos no seu dia-a-dia. Ela constitui, assim, um traço cultural de grande importância para a identidade de um povo.

Por essa razão, é natural que, ao pensarmos em uma determinada religião, sejamos remetidos a aspectos tais quais a história, as práticas ou o local de origem das pessoas. É quase impossível falar em religião sem, ainda que despercebidamente, tratar de questões étnicas, raciais e culturais de algumas sociedades.

Diante da importância histórica e cultural das diversas religiões ao redor do mundo, a liberdade religiosa é reconhecida como um direito humano pela Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>40</sup> que, em seu Artigo 18, prega a liberdade de consciência religiosa, assim como a sua livre manifestação, prática e culto, seja público ou particular.

No Brasil, tal disposição foi incluída na nossa Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, o qual assegura a liberdade de consciência e de crença, preservado o direito ao livre exercício de cultos religiosos, sendo vedada a privação de direitos por crença religiosa, convicção filosófica ou política.

Assim, quando falamos que o Brasil é um Estado laico, isso não deve ser entendido como uma forma de censurar manifestações religiosas, mas tão somente que as normas do nosso país não devem ser baseadas nos dogmas de determinada religião, sob pena de desrespeitar os dogmas das demais.

Nesse contexto, a **diversidade religiosa** significa a preservação da liberdade individual ao exercício de práticas religiosas, tais como, por exemplo, o uso de símbolos, vestimentas e a realização de rituais e celebrações afetas às crenças

40 Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro de 1948.

de cada indivíduo. O compromisso com a diversidade religiosa no ambiente de trabalho não significa que diferentes formas de crença serão ignoradas ou tolhidas para evitar o “desconforto” dos demais, mas celebradas e tratadas com mútuo respeito.

## 2. Contextualização:

### a) As religiões no Brasil

Como se sabe, o Brasil é uma nação de identidade cultural muito variada, especialmente em virtude da miscigenação e imigração ocorridas ao longo de sua história. Ao abraçar povos de diferentes culturas, a diversidade cultural no Brasil também se manifesta no campo religioso. Apesar de ainda apresentar uma população majoritariamente cristã, o Brasil reúne uma grande variedade de religiões.

Segundo o Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o percentual da população brasileira que se autodeclara Católica Apostólica Romana tem diminuído exponencialmente diante da expansão de outras religiões, como as evangélicas (que apresenta diversos segmentos, inclusive as de missão e de origem pentecostal), o espiritismo, as religiões de matrizes africanas, dentre outras.

Resumidamente, 64,6% dos brasileiros (cerca de 123 milhões) declaram-se católicos; 22,2% (cerca de 42,3 milhões) declaram-se protestantes (evangélicos tradicionais, pentecostais e neopentecostais); 8,0% (cerca de 15,3 milhões) declaram-se irreligiosos: ateus, agnósticos ou deístas; 2,0% (cerca de 3,8 milhões) declaram-se espíritas; 0,7% (1,4 milhão) declaram-se testemunhas de Jeová; 0,3% (588 mil) declaram-se seguidores do animismo afro-brasileiro, como o Candomblé, o Tambor-de-mina, além da Umbanda; 1,6% (3,1 milhões) declaram-se seguidores de outras religiões, incluindo os budistas (243 mil), os judeus (107 mil), os messiânicos (103 mil), os esotéricos (74 mil), os espiritualistas (62 mil), os islâmicos (35 mil) e os hoasqueiros (35 mil).

A diversidade religiosa no Brasil é compatível com a diversidade cultural que caracteriza a história do nosso país, que recebeu e ainda recebe pessoas de diversas partes do mundo. A celebração das diferenças é, portanto, elemento essencial para a convivência harmoniosa da população, como para criação do sentimento de pertencimento das pessoas no ambiente de trabalho.

### b) Diversidade religiosa e ambientes de trabalho

Sendo o Brasil um país com imensurável riqueza cultural, possibilitar a todos os profissionais o exercício de cada uma das diversas religiões existentes significa respeitar o direito constitucional inviolável à liberdade religiosa.

Hoje em dia, é cada vez mais comum que as organizações congreguem funcionários de diferentes origens e crenças. Com isso, a promoção de um ambiente de trabalho que celebre as diferenças não apenas evita tensões entre os profissionais pelo contato com diferentes culturas, mas promove o acesso de todos a novas formas de conhecimento.

Além disso, estudos de diversas instituições renomadas ao redor do mundo<sup>41</sup> constataram que a promoção da diversidade, inclusive religiosa, no ambiente de trabalho não apenas aumentou produtividade e a criatividade de seus funcionários, com a diversificação do portfólio de produtos e serviços oferecidos, como foi capaz de atrair talentos e profissionais mais qualificados do mercado.

No entanto, apenas dizer que a sua organização defende a diversidade não é suficiente: o cultivo de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor depende do constante fomento à tolerância e respeito às diferenças.

### 3. Boas Práticas

O compromisso com a diversidade religiosa no ambiente de trabalho traz inúmeros benefícios para uma organização e seus funcionários. Contudo, a implantação de uma “cultura da diversidade” no ambiente de trabalho é um verdadeiro desafio. Assim, de modo a facilitar a incorporação de um ambiente de trabalho que respeite a diversidade religiosa, apresentamos algumas sugestões de medidas que podem ser consideradas.

#### • **Conhecer o ambiente de trabalho e as pessoas**

Cada ambiente de trabalho é único. Assim, antes de implantar na sua organização políticas que se mostraram bem-sucedidas em outros lugares, lembre-se da importância de verificar se elas se encaixam ao perfil da sua empresa. É fundamental que os ocupantes de cargos de chefia e liderança conheçam os membros de sua organização e sua rotina de trabalho, e estejam engajados na promoção de um ambiente mais inclusivo.

#### • **Diversidade ≠ Neutralidade**

O compromisso com a diversidade religiosa não quer dizer buscar um ambiente de trabalho “sem religião”. Pelo contrário, significa permitir que todos se sintam à vontade no exercício de suas práticas, promovendo o mútuo respeito e a compreensão às diferenças.

**Exemplo 1:** A restrição ao uso de itens religiosos no ambiente de trabalho ajuda a

41 The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. By Scott E. Page. Princeton: Princeton University Press, 2007.

The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace. Sophia Kerby and Crosby Burns. Center for American Progress, 2012. <https://www.americanprogress.org/issues/economy/news/2012/07/12/11900/the-top-10-economic-facts-of-diversity-in-the-workplace/>

Why ‘Thought Diversity’ Is The Future Of The Workplace. Alison Griswold. Business Insider, 2013. <https://www.businessinsider.com/the-future-of-workplace-diversity-is-here-2013-9>

criar um ambiente de trabalho neutro, evitando assim que a manifestação religiosa de um interfira na liberdade dos demais, e que minorias sejam discriminadas em razão da religião. Essa abordagem, contudo, não é isenta de problemas e requer cuidados. A neutralidade, que muitas vezes denota aparente igualdade, pode acabar privilegiando aqueles que optam por não exercer nenhuma prática religiosa ou que sequer têm religião, tornando-os “a regra”. Isso pode gerar desconforto entre um ou mais membros de uma mesma organização e é importante que sempre se assegure o respeito à liberdade religiosa de todos. Um ambiente de trabalho comprometido com a diversidade religiosa permite o uso de símbolos e vestimentas de cunho religioso, bem como o respeito àqueles que preferem não apresentar nenhum símbolo ou não possuem religião. A postura institucional deve, portanto, ser no sentido de que tal permissão não só representa o respeito a um direito individual, mas que a troca de experiências entre membros de diferentes religiões beneficia a organização como um todo.

**Exemplo 2:** Algumas religiões podem restringir ou proibir a realização de trabalhos em determinados dias ou períodos da semana, assim como comemorar eventos e datas festivas de acordo com calendário próprio. Não existe fórmula pronta e ideal para tratar de todos esses casos. A postura institucional deve prezar pela manutenção de um canal de comunicação que faça com que seus funcionários se sintam suficientemente à vontade para consultar seus superiores ou pares quanto à possibilidade de não trabalharem ou se ausentarem em períodos ou dias específicos. A conduta da organização deverá ser pautada no bom senso e levar em considerações as particularidades de cada caso. É sempre importante que sua organização esteja engajada em explicar as diferenças aos seus funcionários, esclarecendo o porquê de algumas religiões guardarem determinados dias, ressaltando que a eventual ausência de um funcionário nesses casos não implica regalia, mas sim respeito ao direito individual à liberdade religiosa.

#### • **(Re)conhecer as diferenças**

Admitir que as pessoas são diferentes umas das outras não é apenas aceitável, como necessário e desejável. Assim, cada um dos membros de uma empresa pode se sentir igualmente integrado com o ambiente de trabalho, e não meramente “tolerado” em suas diferenças.

Com isso, a diversidade passa a fazer parte da “cultura” da instituição e pode ser promovida de variadas formas, tais como o desenvolvimento de políticas e oferta de treinamentos que promovam a informação sobre as diferentes religiões, as condutas potencialmente ofensivas e a forma mais adequada de se portar em eventual atrito, trazendo, assim, a sensação de um ambiente seguro para o exercício da diversidade religiosa no seu ambiente de trabalho.

## FONTES

1. IBGE. Censo Demográfico 2010: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)
2. REIS, Cláudia D'Ávila de Souza; et.al. A Diversidade Religiosa nas Organizações. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 467-483, setembro de 2017. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencia-da-religiao/diversidade-religiosa>
3. ENAR's 7th European Equal@Work Seminar. Toolkit - Managing religious diversity in the workplace: a good practice guide. 2015. [http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/equalatwork\\_2016\\_lr.pdf](http://www.diversite-europe.eu/sites/default/files/equalatwork_2016_lr.pdf)
4. Declaração Universal dos Direitos Humanos - Unicef Brasil. [https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.htm](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm)
5. FEIGENBAUM, Eric. Religion and Diversity in the Workplace. <https://smallbusiness.chron.com/religion-diversity-workplace-3036.html>
6. MCFarlin, Kate. How to Manage Religious Diversity in the Workplace. <https://smallbusiness.chron.com/manage-religious-diversity-workplace-10718.html>
7. WALSH, Kristen. 7 Ways to Promote Diversity in the Workplace. Bentley University, 2015. <https://www.bentley.edu/prepared/7-ways-promote-diversity-workplace>
8. REYNOLDS, Katie. 13 Benefits and challenges of cultural diversity in the workplace. <http://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>
9. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. By Scott E. Page. Princeton: Princeton University Press, 2007.
10. The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace. Sophia Kerby and Crosby Burns. Center for American Progress, 2012. <https://www.americanprogress.org/issues/economy/news/2012/07/12/11900/the-top-10-economic-facts-of-diversity-in-the-workplace/>
11. Why 'Thought Diversity' Is The Future Of The Workplace. Alison Griswold. Business Insider, 2013. <https://www.businessinsider.com/the-future-of-workplace-diversity-is-here-2013-9>

# DIVERSIDADE ETÁRIA

**Alberto Mori**

*Trench, Rossi e Watanabe Advogados*



## CONTEXTO

A forma como o mundo vem evoluindo tem causado, de um lado, uma longevidade crescente dos seres humanos e, do outro, um aprofundamento mais precoce do conhecimento de jovens em assuntos profissionais. Essa situação, um tanto paradoxal acaba tendo uma mesma consequência: um contingente de trabalhadores cada vez maior e diverso, por conta do ingresso prematuro e de promoções aceleradas de alguns e a saída protelada do mercado de trabalho por outros.

## CONTEXTO - PESSOAS IDOSAS

Embora ambas as situações exijam suas cautelas, como abordado mais adiante, convém enfatizar-se especialmente a situação dos trabalhadores mais idosos que se vêm mais frequentemente em situação de discriminação em relação a fatores diversos que não se limitam ao ambiente ou ao mercado de trabalho.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, até 2042, a população com mais de 60 anos dobrará comparada à de 2017. Estima-se que o Brasil terá então aproximadamente 232,5 milhões de habitantes, sendo cerca de 57 milhões com mais de 60 anos. Além disso, é inegável que os progressos científicos tornarão possível uma carreira profissional cada vez mais longa - além de provavelmente motivada pela escassez de recursos previdenciários. Neste sentido, atualmente é comum falar-se no chamado "efeito burangue", que ocorre quando um trabalhador se aposenta e, depois, retorna ao mercado de trabalho.

## IMPORTÂNCIA DO TEMA - PESSOAS IDOSAS

Infelizmente, é comum que pessoas mais velhas sofram algum tipo de discriminação em assuntos dos mais rotineiros. Por esse motivo, no Brasil, foi aprovado em 2003 o chamado Estatuto do Idoso (Lei Federal nº 10.741, de 1º de outubro de 2003) que determinou quem se enquadra na definição de idoso (qualquer pessoa com 60 anos ou mais) e determinou tenha uma série de direitos protegidos prioritariamente pela sociedade em relação aos cidadãos mais velhos. Entre outros direitos, o Estatuto do Idoso determina, já no seu artigo 3o., "absoluta prioridade" na "efetivação do direito (...) ao trabalho", respeitadas condições físicas, intelectuais e psíquicas do trabalhador. Mais adiante, o Capítulo VI intitulado "da profissionalização e do trabalho", o Estatuto veda, "na admissão do idoso em qualquer trabalho ou emprego", "a discriminação e a fixação de limite

máximo de idade". Ainda no mesmo capítulo, prevê-se a criação de programas governamentais de profissionalização especializada para os idosos, de estímulo à sua admissão por empresas privadas e de preparação para a sua aposentadoria.

A literatura existente e uma reflexão sobre o assunto nos leva concluir que os idosos, muitas vezes acabam aceitando empregos com que lhes propiciem menos direitos e garantias trabalhistas. Essa maior tolerância à precariedade advém não só de um complexo de inferioridade, mas também da reprodução da visão que esses anciãos tinham em relação aos idosos, à época em que eram trabalhadores ativos mais jovens. Paradoxalmente, a evolução da legislação fez com que a contratação de um trabalhador idoso representa uma vantagem para o empregador, em comparação com a de um não-idoso, pois os custos acabam sendo menores, como em relação ao pagamento do vale-transporte aos idosos e às contribuições à seguridade social em relação a eles, por exemplo. Ademais, com o perdão da redundância, a inclusão de idosos na equipe agrega reforços com experiência - não só profissional como de vida - capacitados para trazer sugestões valiosas e com um amadurecimento que pode facilitar a organização. Especificamente na área dos serviços jurídicos, nem mesmo as limitações físicas de alguns idosos (menos mobilidade, às vezes, por exemplo) são fatores tão significativos. Enfim, muito embora a defesa dos direitos dos idosos sejam abordados, inclusive especificamente na legislação brasileira, ainda há pouco trabalho ou divulgação em relação a boas práticas.

Após a aprovação do Estatuto do Idoso, diversos projetos de lei sobre as proteções ao trabalhador idoso foram discutidos, abordando temas dos mais diversos, inclusive a possibilidade de implementação de quotas para trabalhadores idosos e definição de limites para a sua atuação profissional em funções braçais. Não houve, contudo, grande evolução na legislação, mas, por outro lado, você - leitor - pode estar recebendo agora CVs de trabalhadores idosos ou, mais do que isso, talvez você mesmo se encaixe nessa categoria - desde já ou em breve... Independentemente da existência de leis detalhando especificamente as condições de trabalho do idoso, cabe a todos nos - empregadores atuais ou futuros de pessoas idosas - refletirmos sobre o assunto e desenvolver boas práticas, adaptadas à rotina e ao ambiente de trabalho, dentro da razoabilidade (não devem ser excessivas, extremas, o que pode minar a sua aplicação) - criando inclusive regras que talvez não figurem nesta publicação.

## **CONTEXTO - PROFISSIONAIS E LÍDERES MAIS JOVENS**

Em outro extremo, o mercado de trabalho do século XXI mostra ser cada vez mais comum trabalhadores mais jovens liderando subordinados mais velhos - e não necessariamente em função do fator descrito nos parágrafos anteriores. Embora comum, a evolução de carreira por antiguidade ou com base na contagem de anos decorridos após a formatura, não é mais uma regra incontornável. Dentro de critérios meritocráticos, tem-se valorizado o que nos acostumamos a chamar de inovação, um conhecimento novo que somente a geração mais jovem, no

mercado de trabalho, teve o privilégio de aprender plenamente e sabe utilizar com maior desenvoltura.

Ambientes de trabalho envolvendo jovens na liderança de executivos mais "antigos" - como se costumava dizer no jargão militar que remetia uma arcaica evolução de carreira, norteadas essencialmente em tempo de experiência - tem gerado problemas de preconceito que merecem ser endereçados, pois poderão ser cada vez mais comuns.

## **IMPORTÂNCIA DO TEMA - PROFISSIONAIS E LÍDERES MAIS JOVENS**

Como mencionado acima, trata-se de uma novíssima problemática, pois decorre de situações que eram totalmente incomuns num passado nem tão longínquo. Para escritórios de advogados, relações harmoniosas, tanto no ambiente de trabalho como no âmbito da equipe, são essenciais. A final, um bom desempenho na profissão legal pode ser influenciado diretamente pelo bom ambiente de trabalho, o que implica respeito e, quando necessário, observância da hierarquia. Raramente se falou tanto em conflitos de gerações quando nos dias atuais, independentemente do ambiente, profissional ou não. Em escritórios, não há estatística sobre o assunto, mas já são frequentes as situações de desconforto que podem inclusive chegar a extremos de assédio moral. Já se noticiou situações em que um jovem supervisor deixou o emprego ou se viu acometido por depressão ou doença em razão de tratamento desrespeitoso devido à sua idade.

Como em outras situações preconceituosas, pressupõe-se que a sociedade evoluirá, através da educação dos cidadãos, e será mais inclusiva. Contudo, nem sempre esse desenvolvimento é suficientemente rápida para uma adaptação harmônicas a novas evoluções sociais. Por isso possivelmente veremos num futuro breve leis e regras tratando do assunto em questão. Por enquanto não há. Queremos nos antecipar levando algumas recomendações.

## **CONCLUSÃO**

A inclusão de idosos e de jovens no mercado de trabalho é o mandamento para uma sociedade justa e cabe a todos nos implementá-la - especialmente na condição de profissionais do direito.

Todos somos idosos em potencial e, na maioria dos casos, queremos continuar ativos trabalhando. Para tanto, queremos que nos sejam propiciados todos os meios para que a nossa vida profissional possa ser estendida.

Por outro lado, o respeito aos jovens profissionais é uma demanda novíssima que precisamos levar adiante, evitando que o abismo do conflito de gerações seja maximizado. Respeito é o que deve orientar a nossa vida sempre. Para idosos como para jovens.

## **IDOSOS E BOAS PRÁTICAS**

### **Idosos**

Sob a legislação brasileira, esse termo se refere a todo cidadão que tenha completado 60 anos ou mais. No caso do trabalhador idoso, deve-se ressaltar que, embora qualificado exercer a função para a qual for contratado, a idade pode acarretar alguns problemas fisiológicos, como em relação à mobilidade, à visão ou a atividades físicas.

#### **Termo adequado: idoso**

#### **Relacionamento com um trabalhador idoso**

- Valorize e integre o seu empregado ou contratado, independentemente de sua idade, criando internamente e divulgado, até externamente, uma cultura organizacional que tenha esse objetivo.
- Sempre que possível, abra o processo seletivo a candidatos idosos e dando-lhes prioridade na contratação.
- No ambiente de trabalho, deve-se preocupar com a inclusão da pessoa idosa que vier a integrar a equipe, que deverá ser tratada com naturalidade e dignidade, não sendo aceitável a infantilização da linguagem nas comunicações ou qualquer tratamento preconceituoso.
- A pessoa idosa que vier a ser contratada deverá ter um posto de trabalho sentado, semelhante ao dos trabalhadores mais jovens da mesma categoria, mas, sempre que possível, com facilidade de acesso, boa iluminação e aeração, necessidades especiais (se necessário) e nas proximidades dos sanitários.
- Em reuniões envolvendo uma ou várias pessoas idosas, elas terão preferência para o uso das cadeiras ou dos lugares sentados.
- Dê preferência ou atendimento prioritário à pessoa idosa trabalhadora em filas, seja para o uso sanitários, no escritório, ou para outras finalidades.
- Caso o profissional idoso sofra de alguma enfermidade, cabe-lhe, dentro do que for aplicável, o tratamento dos deficientes, descritos em outros capítulos da presente publicação.
- Sempre permita que a pessoa idosa contratada tenha acesso a treinamentos e atividades de formação da equipe, juntamente com os demais participantes. Mais do que isso, se a pessoa idosa contratada seguir cursos externos de formação ou reciclagem profissional, procurar adaptar o seu horário de trabalho, de modo a facilitar tal atividade - inclusive prevendo-se trabalho em tempo parcial se for necessário.

## JOVENS E BOAS PRÁTICAS

### Jovens

Nesta publicação, o termo jovem não está sendo utilizado plenamente, pois refere-se tão somente aos profissionais, em geral prematuramente qualificados, que integram ou até lideram equipes com trabalhadores mais velhos ou mais experientes.

#### **Termo adequado: Jovem.**

#### **Relacionamento com um jovem profissional**

- Valorize e integre o seu empregado ou contratado, independentemente de sua idade, criando internamente e divulgado, até externamente, uma cultura organizacional que tenha esse objetivo.
- No ambiente de trabalho, o empregador deve se preocupar com a inclusão da pessoa jovem que vier a integrar a equipe, que deverá ser tratada com naturalidade e respeito, não sendo cabível qualquer tratamento preconceituoso.
- Mesmo com idade ou senioridade distintas, os profissionais que exercem o mesmo cargo deverão sempre ser tratados com igualdade, não cabendo o desfavorecimento ou qualquer diferenciação em razão da idade do trabalhador.
- Ao contratar um jovem profissional em posição de liderança, o empregador deverá propiciar meios e políticas internas para evitar reações adversas da equipe, de insubordinação ou de outro tipo, motivadas pelo preconceito em relação ao jovem líder.

#### **FONTES**

MAGALHÃES, Maria Lúcia Cardoso de. A Discriminação do Trabalhador Idoso - Responsabilidade Social das Empresas e do Estado. Ver. Trib. Reg. Trab. 3a. Reg. Belo Horizonte, V.48, n.78, p.31-43, jul./dez.2008  
[https://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev\\_78/maria\\_lucia\\_cardoso\\_magalhaes.pdf](https://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_78/maria_lucia_cardoso_magalhaes.pdf)

# DIVERSIDADE

## PcD

**Fabiana Loução Durães**  
**Helena Rabethge**  
*Machado Meyer Advogados*



### 1. Importância

Nos primórdios da civilização, pessoas com deficiência eram banidas da sociedade. Com o passar do tempo, mudanças ocorreram no tratamento às pessoas com deficiência (PcD)<sup>42</sup>. Porém, mesmo sem a tomada de medidas extremas como as de antigamente, elas ainda são discriminadas. Nos centros urbanos, por exemplo, a segregação diária se deve à falta de acessibilidade no trabalho, transporte, saúde, lazer, educação etc.

Nesse contexto, a inclusão das PcD no mercado de trabalho é um desafio, embora tais pessoas têm demonstrado para a sociedade que são capazes de exercer suas atividades diárias e que a deficiência não é motivo de desqualificação.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 10 dezembro de 1948, foi um marco para a promoção da tolerância. Em seu artigo 1º, ela diz que “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”.

Para fortalecer esse movimento inclusivo, em 1971, a ONU proclamou a Declaração Universal dos Direitos da Pessoa com Deficiência Mental; e em 1975 apresentou a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Assim, o paradigma da inclusão foi evoluindo e, atualmente, é considerado um movimento mundial, sendo claramente progressivo em termos de mudanças educacionais e sociais.

### 2. Contextualização

No Brasil já houve avanços constitucionais significativos como a Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, bem como o Decreto de Acessibilidade nº 3.298, de dezembro de 1999.

---

<sup>42</sup> Os termos “portador de deficiência”, “portador de necessidades especiais (PNE)” e “pessoa portadora de deficiência (PPD)” não são os mais adequados. No lugar deles, deve-se usar Pessoa(s) com Deficiência (PcD). A sigla é invariável, devendo ser usada no plural apenas para aquelas que apresentem múltiplas deficiências. O termo passou a fazer parte do texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotada pela Assembleia Geral da ONU em 2006 e ratificada no Brasil em julho de 2008.

Apesar desses avanços, a efetiva inclusão das PcD no mercado de trabalho ainda é uma realidade distante, razão pela qual o governo brasileiro instituiu a Lei de Cotas para Deficientes (nº 8.213, de julho de 1991), que obriga a contratação dessas pessoas pelas empresas e assegura reserva de vagas em concursos públicos. No caso das empresas, de acordo com o artigo 93 da mencionada lei, a cota é calculada de acordo com o número geral de empregados que tem:

**100 a 200 funcionários:** 2% do efetivo

**201 a 500 funcionários:** 3% do efetivo

**501 a 1000 funcionários:** 4% do efetivo

**1001 funcionários ou mais:** 5% do efetivo

Essas porcentagens incluem as pessoas que sofreram acidente de trabalho e que estão, assim, em reabilitação e/ou readaptação.

Vale ressaltar que uma pessoa só pode ser considerada legalmente com deficiência (para fins de cumprimento da Lei de Cotas) se contar com um laudo médico atestando a limitação de uma ou mais funções.

Em julho de 2015 foi instituída a Lei Brasileira de Inclusão (LBI), nº 13.146, que qualifica a inclusão e amplia as deficiências, que passam a estar relacionadas ao meio em que a pessoa vive.

Em termos de representatividade, o último censo demográfico brasileiro feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010 demonstrou que existem 45,6 milhões de pessoas que têm algum tipo de deficiência no Brasil, o que corresponde a 23,9% da população. Considerando esse total, o percentual de PcD no país é dividido da seguinte forma:

**Deficiência Visual:** 58,3% = 35.791.488;

**Deficiência Física:** 21,6% = 13.273.969;

**Deficiência Auditiva:** 15,8% = 9.722.163;

**Deficiência Intelectual:** 4,3% = 2.617.025.

### 3. Conceitos Importantes

#### Definição de Deficiência

O Artigo 1º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência delimita as PcD como “aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas”.

## **Deficiência Congênita e Deficiência Adquirida**

Uma deficiência pode ser congênita ou adquirida. Suas causas são diversas, podendo ser desde erros médicos, acidentes de trânsito, violência urbana, até falta de informações durante a gestação.

Deficiências congênitas são aquelas adquiridas antes do nascimento ou até o primeiro mês de vida. Já as deficiências adquiridas ocorrem após o nascimento e podem acometer a pessoa em diferentes etapas da vida, advindas de causas não-traumáticas (acidente vascular encefálico, tumores, processos degenerativos, entre outras) ou de causas traumáticas (acidentes de trânsito, agressões por armas de fogo, quedas, mergulhos etc.)

## **Definição de Reabilitação**

Entende-se por reabilitação profissional o processo orientado a possibilitar que a pessoa com deficiência, a partir da identificação de suas potencialidades laborativas, adquira o nível suficiente de desenvolvimento profissional que permita o ingresso e reingresso no mercado de trabalho e a participação na vida comunitária. (Decreto de Acessibilidade nº 3.298, de 1999, art. 31).

A reabilitação torna a pessoa novamente capaz de desempenhar suas funções, ou outras diferentes das que exercia, se essas forem adequadas e compatíveis com a sua limitação.

## **4. Boas Práticas**

As boas práticas relacionadas às pessoas com deficiência podem ser divididas pelo tipo de deficiência que a pessoa tem:

### **a) Deficiência física**

A deficiência física engloba as limitações motoras, como paraplegia, tetraplegia, paralisia cerebral, amputação, entre outros. Ela pode ser identificada em pessoas que utilizam cadeiras de rodas, muletas, bengalas, andadores, pessoas que apresentam membros com deformidades ou amputados, anões e pessoas com sequelas de paralisia cerebral. O termo adequado para se referir a esse PcD é deficiente físico ou cadeirante, se for o caso.

Ao se relacionar com uma pessoa com deficiência física, devemos saber que:

- Cadeira de rodas, muletas e bengalas são como parte do corpo de seus usuários. Nunca se apoie, pendure objetos ou mova nenhum deles sem a permissão de seu usuário.
- Ao conversar com um cadeirante, procure se sentar na mesma altura. Não é confortável conversar com uma pessoa olhando para cima.

- Para dar apoio em uma escada ou rampa, pergunte como proceder. Por motivos de segurança, há pessoas que preferem descer ou subir de frente ou de costas.
- Pode ser que a pessoa com deficiência física se mova mais lentamente que você. Neste caso, ande na mesma velocidade dela.
- Antes de ajudar, pergunte: Precisa de ajuda? Como posso ajudar?

## **b) Deficiência visual**

A pessoa com deficiência visual é aquela que apresenta redução da visão - em níveis diversos - ou cegueira. Os termos adequados para se referir à pessoa com deficiência visual são cego, pessoa cega ou deficiente visual.

Ao se relacionar com uma pessoa com deficiência visual, é preciso saber que:

- Ao dirigir-se a uma pessoa cega, cumprimente-a tocando levemente nas mãos e identifique-se para que saiba com quem vai falar.
- Avise quando se afastar, isso evita que a pessoa cega fale sozinha.
- Quando estiver falando com uma pessoa cega, dirija-se a ela e não a seu acompanhante.
- Quando for guiá-la, dobre o braço e ofereça o cotovelo para que ela o segure e possa seguir você. Não a segure nem puxe pelo braço ou pela bengala.
- Narre o trajeto avisando sobre degraus e outros obstáculos que estejam na frente. Ao explicar, indique distância e pontos de referência com clareza: tantos metros à direita, à esquerda, e evite termos como "por aqui" e "por ali".
- Para ajudar a pessoa cega a sentar-se, guie-a até a cadeira e coloque a mão dela sobre o encosto, informando se a cadeira tem braço ou não.
- Caso seja necessário que a pessoa cega assine algum documento que não esteja em Braille, leia o conteúdo em voz alta e dê uma régua para que ela possa assinar.
- Se a pessoa cega utilizar cão-guia, não faça carinho no cachorro para não o distrair. Saiba que o acesso desses animais é permitido a qualquer ambiente que a pessoa frequente, inclusive restaurantes e supermercados.

## **c) Deficiência auditiva**

Pessoas com deficiência auditiva são aquelas que têm redução ou ausência da capacidade de ouvir determinados sons em diferentes graus de intensidade, podendo ser uma perda auditiva leve, moderada, severa ou profunda. O surdo é aquele que, além da perda auditiva, possui uma identidade, uma cultura e uma língua própria: a língua brasileira de sinais (libras). Ele se comunica oralmente em

português e alguns fazem leitura labial e/ou utilizam aparelho auditivo. Entre os termos adequados para se referir ao deficiente auditivo está pessoa surda ou surdo.

Ao se relacionar com uma pessoa com deficiência auditiva, é importante estar atento aos seguintes aspectos:

- Para iniciar uma conversa com uma pessoa surda, acene ou toque levemente em seu ombro ou braço. Quando o surdo estiver acompanhado de intérprete, fale diretamente com a pessoa surda, não com o intérprete.
- Fale articuladamente, movimentando bem os lábios, evitando colocar objetos ou a própria mão na boca, para não atrapalhar a leitura labial.
- Procure falar pausadamente, mantendo contato visual. Se desviar o olhar, ela poderá entender que a conversa acabou.
- Fale num tom de voz normal, a não ser que ela peça para você falar mais alto.
- Se necessário, e você não souber a língua de sinais, comunique-se por meio da escrita ou de mímicas e gestos que possam indicar o que você quer dizer.
- As expressões faciais são muito importantes ao conversar com um surdo, pois eles não podem ouvir o tom da sua voz, tendo dificuldade para identificar os seus sentimentos.

#### **d) Deficiência Intelectual**

A deficiência intelectual não é uma doença, é um sintoma, e uma pessoa com deficiência intelectual não pode ser qualificada isoladamente, mas, sim, em função dos apoios que recebe para seu total funcionamento social, profissional ou estudantil.

Assim, a pessoa com deficiência intelectual é aquela que apresenta um desenvolvimento intelectual abaixo da média ou, pela definição da Lei de Cotas, limitações significativas no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo que aparecem nas habilidades conceituais, sociais e práticas antes dos 18 anos de idade. O termo adequado para se referir a essas pessoas é pessoa com deficiência intelectual.

Ao se relacionar com uma pessoa com deficiência intelectual, deve-se:

- Tratá-las com naturalidade e respeito.
- Não as tratar como criança ou de forma infantilizada.
- Usar linguagem simples, com orientações claras e ditas de forma direta.

- Não ter receio de orientá-la quando perceber que ela está em uma situação duvidosa ou inadequada.
- Ser paciente e respeitar as suas características individuais.
- Não subestimar sua inteligência. Ela tem um tempo diferenciado de aprendizagem, mas pode adquirir muitas habilidades e conhecimentos.

### **e) Deficiência Múltipla**

A deficiência múltipla é aquela em que há a associação de duas ou mais deficiências. As boas práticas de relacionamento diante das pessoas com esse tipo de deficiência são as mesmas mencionadas anteriormente. Na dúvida, procure ajudar de acordo com a deficiência mais evidente.

Ainda, é possível mencionar boas práticas para a inclusão do profissional com deficiência no ambiente de trabalho. A principal responsabilidade nesse caso é do gestor, que deve assegurar o desenvolvimento da sua área, saber motivar a equipe e torná-la participativa nas atividades. Assim, é ele o responsável por garantir a inclusão e a interação adequada das PcD.

Mas, no ambiente de trabalho em geral é importante que todos estejam preparados para lidar com a PcD, lembrando que todas as pessoas são iguais, independente de terem ou não uma deficiência. Nesse sentido, as chaves para qualquer bom relacionamento são a naturalidade, o respeito, o bom senso e a educação.

No que diz respeito à seleção, é importante assegurar que a pessoa que irá entrevistar uma PcD esteja preparada para lidar com ela. O entrevistador deve conhecer as peculiaridades da deficiência do candidato para não fazer exigências que não sejam adequadas. Assim, o entrevistador pode incluir, por exemplo, as seguintes perguntas na entrevista:

- Você é independente para as atividades da vida diária?
- Qual é a causa da sua deficiência (congenita ou adquirida)?
- Quais seriam as adaptações tecnológicas necessárias para você poder trabalhar?
- Quais são suas limitações?

As empresas devem trabalhar na perspectiva inclusiva, proporcionando as condições necessárias para o desempenho profissional de seus trabalhadores, dado que esse grupo tem necessidades especiais diversas.

### **Direitos e obrigações**

Por fim, mas não menos importante, os direitos e as obrigações das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho são iguais aos de qualquer outra pessoa:

- A PcD deve participar de feiras, eventos, treinamentos e reuniões junto à equipe;
- As PcD devem entregar seus resultados, cumprir com suas responsabilidades e ter metas estabelecidas para seu trabalho;
- A avaliação de desempenho de um colaborador com deficiência deve ser feita de acordo com a ferramenta utilizada pela empresa;
- Para demitir um profissional com deficiência, deve-se seguir os mesmos critérios e procedimentos adotados pela empresa em relação aos outros colaboradores.

## **FONTES**

A CONVENÇÃO SOBRE DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA COMENTADA. Coordenação de Ana Paula Crosara Resende e Flavia Maria de Paiva Vital. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, 2008. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/A%20Convencao%20sobre%20os%20Direitos%20das%20Pessoas%20com%20Deficiencia%20Comentada.pdf>> Acesso em: 15/10/18

BRASIL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7853.htm)> Acesso em: 15/10/18

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm)> acesso em: 15/10/18

BRASIL. IBGE. Censo Demográfico, 2010. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)> Acesso em: 15/10/18

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Assembleia Geral das Nações Unidas, Paris, 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <[https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.htm](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm)> Acesso em: 15/10/18

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto nº 3.298, publicado no DOU em 21 de dezembro de 1999. Subsecretaria para assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/Decreto/3298\\_99.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/Decreto/3298_99.html)> Acesso em: 15/10/18

SANTOS, Luciana Ribeiro do. Minha empresa Precisa Incluir, e agora? São Paulo: Biblioteca24horas, 2016.

SILVA, Maria Isabel da. LBI na Prática – a Lei Brasileira de Inclusão na vida cotidiana das pessoas com deficiência. São Paulo: AZ Artes Gráficas e Editora, 2015.

SILVA, Otto Marques da. A Epopeia Ignorada : A pessoa Deficiente na História do Mundo de Ontem e de Hoje. São Paulo: CEDAS, 1986.

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE. CER - Centro Especializado em Reabilitação. Deficiência Congênita, Adquirida, Hereditária e Doença Rara. Disponível em: <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/495/8356>> Acesso em: 15/10/18

# BOAS PRÁTICAS



**Luciana Cossermelli Tornovsky**

**Sarah Gil Amaral**

*Demarest Advogados*

Esperamos que com essa cartilha tenhamos conseguido cumprir o desafio de desfazer o nó do significado de Diversidade e Inclusão (“D&I”) para o negócio e transformá-lo em ações que impactem o mercado de trabalho nos escritórios de advocacia e que resultem em crescimento econômico e desenvolvimento sustentável.

Para acelerar este processo, passaremos a sugerir algumas boas práticas para a implementação de um Programa de D&I que seja efetivo e traga o resultado esperado para os escritórios de advocacia.

## 1. Defina o propósito de D&I para o seu negócio e a estrutura do programa

Antes de implementar um programa de D&I, é necessário definir o seu propósito. A pergunta crucial é: “por que (com qual propósito) estamos promovendo D&I dentro do nosso escritório?”. Assim, faz-se necessário o questionamento - com foco na cultura específica de cada escritório e mantendo a conexão clara com a estratégia de negócio adotada - para que a Diversidade faça sentido para todas as esferas de tomada de decisão do escritório.

Em um ambiente de negócios dinâmico, o tempo de resposta e a tomada de decisão são muito importantes. Por isso, definir líderes e coordenadores para os programas de D&I, com papéis e funções bem delineados e que sejam os verdadeiros embaixadores do propósito dos programas, é fundamental. Esses profissionais precisam ter total confiança da administração para atuarem junto aos seus comitês - grupos menores e multidisciplinares que auxiliarão o coordenador e farão a ponte entre colaboradores, grupos de afinidade e redes de apoio e a liderança.

Também é considerada uma boa prática contratar um profissional para atuar com D&I em tempo integral. Desse modo, conseguirá dar apoio e suporte ao Comitê de Diversidade, facilitar a implementação das iniciativas de diversidade na empresa, servir como recurso de desenvolvimento para diversos advogados e colaboradores e, ainda, avaliar se eles têm acesso a oportunidades e estão trabalhando em assuntos importantes para o escritório.

## 2. A construção de um ambiente diverso e inclusivo é uma jornada

Aceite que a construção de um ambiente mais plural, diverso e inclusivo é uma jornada. Não é possível fazer isso de um dia para o outro. Um programa de D&I é um ótimo exercício para a gestão da mudança, “uma ferramenta que auxilia a difícil tarefa de implementar alterações estruturais, estratégias operacionais ou táticas para obter as transformações necessárias ao crescimento do escritório, ao mesmo tempo em que considera os interesses de seus stakeholders”<sup>43</sup>.

O plano de ações de cada escritório deve conter ações de curto, médio e longo prazos, que sempre reflitam para o propósito orientador traçado previamente e estejam entrelaçados com os valores da empresa. É importante ter isso em mente, pois o esforço de implementar um programa bem-sucedido poderá levar anos para se tornar parte do DNA de uma organização. Encontre o tom de voz ou a mensagem com a qual os seus colaboradores se relacionam melhor para gerar mais envolvimento.

Outra dica importante é que os colaboradores e lideranças diretamente envolvidos precisam ter coragem para ser pioneiros, e devem desenvolver a resiliência para os momentos em que o caminho for mais turbulento.

## 3. Faça o mapeamento e o diagnóstico da diversidade presente na sua organização

Conduza entrevistas, pesquisas em profundidade, quantitativas e qualitativas, em toda a organização e examine os dados demográficos que compõem seu quadro funcional, os planos estratégicos, o plano de desenvolvimento dos colaboradores e outros dados. Isso embasará a discussão de D&I e determinará as causas dos problemas a serem enfrentados.

Vieses inconscientes nunca serão totalmente eliminados já que todas as pessoas os possuem. Entretanto, em alguns contextos, a utilização de dados marca o que precisa ser feito de forma eficaz e direta, superando eventuais preconceitos. Em momentos de decisão de contratação ou de promoção de um profissional, por exemplo, são os fundamentos fornecidos por esses documentos que poderão ser utilizados como argumento para garantir oportunidades de desenvolvimento de carreira para talentos que fazem parte de grupos minoritários, como um impulsionador visando ao crescimento profissional.

De tempos em tempos, revise estes números e compare-os com novas mensurações. Verifique em que aspectos houve progresso e como isso foi atingido. Documente e reporte o resultado.

---

43 Conceito retirado de “GESTÃO DA MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES”, postado em 13 de agosto de 2018 por José Roberto Marques, no site <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>

## 4. Estabeleça prioridades e parcerias

Como vimos na cartilha, historicamente, a sociedade oprimiu certos grupos e os tratou como minorias: mulheres, negros, indígenas, homossexuais, grupos religiosos, pessoas idosas e tantos outros que são discriminados, colocados à margem do desenvolvimento socioeconômico e não são plenamente representados nos quadros de colaboradores das empresas.

Os escritórios devem reconhecer a responsabilidade que têm para a promoção dos direitos desses grupos e para a redução das desigualdades. Contudo, no que se refere ao alcance de metas de negócios e talentos, é necessário identificar em que área os esforços de D&I serão empregados mais fortemente.

Há empresas que iniciam o projeto com o olhar mais atento para a promoção da equidade de gênero, por perceber que talentos femininos não estão sendo retidos pela cultura organizacional vigente. Outras possuem um passivo de imagem e, como resposta ao dano de reputação causado, investem na adoção de um ambiente mais seguro para os colaboradores que fazem parte do público LGBT. O mesmo deve ser feito com outras iniciativas e atividades do plano de ação das vertentes de diversidade, que devem ser tratadas como prioridade de acordo com os dados coletados nos diagnósticos e estudos de diversidade realizados.

Parcerias entre várias áreas do escritório, principalmente entre o jurídico, recursos humanos, marketing e comunicação também facilitam o desdobramento das prioridades elencadas, potencializando-as.

## 5. Defina metas de desempenho alcançáveis

Quando se trata de diversidade e métricas, uma das primeiras ideias que surge é a implementação de metas e cotas de contratação, com o objetivo de aumentar o número de profissionais que representem os grupos minoritários da sociedade nas organizações. Sensibilizar o público interno por meio de palestras, informativos, pesquisas, é o primeiro passo a ser dado. O público interno tem que estar consciente e alinhado com as diretrizes e políticas do escritório relacionadas à D&I, para então poderem ser implementadas metas e cotas de contratação. Esses alvos são importantes para a construção do programa; contudo, para que o alcance deste resultado gere impacto, é preciso que eles estejam consistentes com o momento da organização e que também estejam vinculados às metas de desempenho individual e da empresa para maior responsabilidade de todos.

Como reforço, comunique as metas de diversidade da empresa ao público interno e solicite o feedback dos grupos de afinidade para verificar se as estatísticas fazem sentido para a diversidade.

O engajamento e comprometimento da liderança é essencial para o respeito e

cumprimento pelos colaboradores do escritório. Os líderes precisam transmitir a mensagem que todos são responsáveis pelo cumprimento das metas de diversidade.

## 6. Crie e revise códigos internos, normas e políticas

Documentos balizadores do processo de gestão de mudança ajudam a dar contorno ao que é esperado do programa de diversidade. No ambiente corporativo, muitas vezes ouvimos a pergunta: “isso está na Política?” ou “isso faz parte do nosso código de conduta?”.

Os colaboradores esperam que, de alguma forma, a implementação de novos comportamentos e iniciativas estejam descritos em alguma política ou manual de regras que direcionam a sua conduta na organização.

A revisão de documentos que garantam o desenvolvimento da carreira também se faz necessária para que os grupos minoritários sejam reconhecidos e sintam que a empresa utiliza ferramentas de gestão que visam ao alcance da equidade e do bom ambiente de trabalho. Além disso, é possível propor benefícios que vão além dos já estabelecidos na legislação trabalhista.

Informem em materiais de recrutamento e seleção as políticas de D&I, assim como as atualizações em outras normativas.

## 7. Mapeamento de Stakeholders, Treinamento e Comunicação

Boas práticas de D&I precisam envolver todos os colaboradores do escritório e devem ser compartilhadas com todos os públicos de interesse para que possam influenciar e promover mudanças.

Desta forma, podemos estimular que fornecedores, comunidade local e clientes também façam parte do projeto estabelecido:

- **Fornecedores:** fomente D&I em sua cadeia de valor e privilegie fornecedores que compartilhem dessas práticas direta e indiretamente. Por exemplo, para serviços relacionados a eventos, feche parcerias com empresas comprometidas com a contratação de profissionais transgêneros.

- **Comunidade:** patrocine eventos e associações na sua comunidade local, em escolas, nas universidades – eventos estes que reforcem o comportamento respeitoso e não discriminatório entre as pessoas. Uma boa oportunidade é promover um debate sobre violência doméstica e seus efeitos em uma escola local ou apoiar coletivos de faculdades.

- **Cientes:** compartilhe as iniciativas de seu programa de D&I, marque rodas de conversa com seus clientes para troca de ideias e estimule-os a, assim como o seu escritório, buscar fornecedores altamente comprometidos com o conceito de D&I.

- **Público interno:** comunicação transparente e treinamentos contínuos são a chave para o engajamento do principal stakeholder de uma empresa: seu público interno. Mantenha conteúdo atualizado, acessível e interessante ao alcance dos colaboradores; compartilhe e celebre as principais conquistas com eles; envolva-os em ações de voluntariado e datas que representem importantes marcos para o público minoritário, conscientizando-os de que todos fazem parte desta jornada.

## 8. Compromisso da Liderança

Identificar a diversidade como uma das principais iniciativas estratégicas ou valores fundamentais da empresa é o papel dos líderes inspiradores. São eles que representam a organização e dão o tom de voz de projetos que envolvem uma mudança tão profunda, como um programa de D&I.

Ter o comprometimento da liderança significa dizer que os esforços para a construção de um ambiente plural e seguro - para que cada colaborador expresse seu jeito de ser e, ainda assim, alcance seu potencial - serão seguidos por todos, com o endosso da alta gestão.

Alinhe a liderança para ser o principal defensor e idealizador dos programas de D&I, sendo porta-voz em eventos estratégicos, comunicados aos colaboradores ou destinados ao público externo.

Seguindo estes passos seu escritório poderá ser um agente de transformação para a promoção de D&I, além de gerar inovação nas relações de trabalho e nas formas de fazer negócio.

### Bibliografia:

ANO, AMERICAN BAR ASSOCIATION - Best Practices for Promoting LGBT Diversity - publicado em: 2011 [https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/sexual\\_orientation/sogi\\_best\\_practice\\_guide\\_lgbt.authcheckdam.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/sexual_orientation/sogi_best_practice_guide_lgbt.authcheckdam.pdf)

ANO, KORN FERRY - Diversity and Inclusion...From Scratch - publicado em: 27/08/2018 <https://www.kornferry.com/perspective-diversity-inclusion-from-scratch>

ANO, BOURKE, Juliet e DILLON, Bernadette. The Diversity and Inclusion Revolution. DELOITTE REVIEW - Publicado em: 22/01/2018

# GLOSSÁRIO



**Hannetie Kiyono Koyama Sato<sup>44</sup>**

*Peixoto&Cury Advogados*

## A

**A coisa ficou preta:** expressão utilizada quando uma situação fica mais complicada do que se esperava, traz um cunho racista ao colocar a negritude como problema.

**Acessibilidade:** conjunto de aspectos e dimensões complementares e indispensáveis para que haja efetiva inclusão das pessoas com deficiência. Existem seis tipos de acessibilidade: atitudinal (relacionada às atitudes), arquitetônica, comunicacional, instrumental (relacionada aos utensílios), metodológica (relacionada aos métodos de ensino e trabalho) e programática (relacionadas às políticas públicas, leis, regulamentos).

**Aidético:** forma coloquial e discriminadora de se referir aos portadores do vírus da Aids, ou Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (HIV). A expressão correta é “pessoa com Aids” – quando a pessoa apresenta sintomas, ou “HIV positiva” ou “soropositiva” quando a pessoa não apresenta os sintomas associados à doença.

**Aleijado:** ou ainda “pessoas deficientes”, “excepcionais”, “especiais” são termos que estigmatizam a pessoa com deficiência. O correto é “pessoa com deficiência”.

**Anão:** expressão preconceituosa para se referir às pessoas afetadas pelo nanismo.

**Apropriação cultural:** é a adoção de elementos específicos de uma cultura por um grupo que não faz parte daquela cultura – por exemplo, tranças ou dreads.

## B

**Baianada/ paraibano:** regionalidade utilizada de forma preconceituosa para se referir a uma pessoa que se veste de maneira extravagante ou ainda que agiu de maneira diferente aos costumes locais. Trata-se de um preconceito de caráter regional e racial.

**Baitola:** ou ainda “bicha” e “boiola” são termos depreciativos para se referir aos homossexuais. O correto é “gay” para homens e mulheres ou “lésbica” para mulheres.

**Bárbaro:** utilizado como sinônimo de cruel, rude, violento. A palavra tem origem na Grécia que remete a tudo o que não era Grego, ou seja, estrangeiro, de modo pejorativo e discriminatório, com apelo xenofóbico.

**Branquela:** ou ainda “branco azedo” são expressões preconceituosas do ponto de vista racial em relação às pessoas brancas.

**Branquitude:** refere-se à noção da identidade racial branca enquadrada hierarquicamente como superior. A branquitude é entendida como instrumento de colaboração para a construção social e a reprodução do racismo.

---

44 Associada do Peixoto & Cury Advogados

## C

**Cabeça chata:** termo racista e preconceituoso dirigido aos nordestinos, especialmente os cearenses.

Cabelo duro/ Cabelo Pixaim/ Bombril: forma pejorativa de caracterizar o cabelo de negros e negras. O correto é cabelo enrolado, cabelo encaracolado ou cabelo cacheado.

**Canela de pedreiro:** termo utilizado para caracterizar uma garrafa de cerveja que esteja muito gelada (coberta com uma fina camada de gelo, branco) – faz referência aos pedreiros, geralmente negros, com as canelas cobertas de cal. Expressão racista e preconceituosa.

**Ceguinho:** menospreza e estigmatiza os cegos. O correto é “deficiente visual”.

**Cisgênero:** é a pessoa que se identifica com o gênero que lhe foi atribuído por nascença, em razão de sua genitália.

**Coisa de Mulher:** termo machista que indica que certas coisas (delicadas) são feitas para mulheres e outras para homens.

**Colorismo:** é um efeito da discriminação racial que decorre da cor da pele. Diferente do racismo, que pode atingir asiáticos, latinos, indígenas e outros, o colorismo ocorre com a pessoa que tem a pele mais escura. Ou seja, quanto mais escura for a pele da pessoa negra, mais frequente serão a discriminação e a exclusão que sofrerá; quanto mais clara a sua pele, mais aceita socialmente será a pessoa.

**Comunistinha:** forma pejorativa de se referir a pessoa com opinião política de esquerda, fazendo menção aos regimes comunista ou socialista.

**Cotas raciais:** reservas percentuais de vagas em concursos públicos ou em universidades para negros e indígenas.

Cor do pecado: termo racista e machista utilizado quando as mulheres tomam sol e ficam bronzeadas, geralmente como elogio. Traz a ideia de que a mulher negra é “para o pecado” ou “para satisfazer o desejo”.

**Crioulo:** termo pejorativo e discriminatório do indivíduo em razão de sua raça. O correto é “negro” ou “afrodescendente”.

**Cultura:** é toda manifestação característica de uma sociedade.

## D

**Débil mental:** ou “debilóide” ou “mongolóide” são formas preconceituosas de se referir às pessoas com deficiência intelectual.

**Deficiência:** é a terminologia genérica para toda e qualquer diferença definida por seis categorias: sensorial (relacionada aos sentidos - audição e visão); física (relacionada aos movimentos); intelectual (relacionada ao funcionamento das atividades cerebrais) e múltipla (mais de um tipo de deficiência na mesma pessoa).

**Democracia racial:** é uma corrente ideológica que afirma haver igualdade de oportunidades e tratamento entre brancos, negros e indígenas no Brasil, negando assim a discriminação racial contra os negros e indígenas no país. Correntes divergentes afirmam que a democracia racial é um mito que contribui para a perpetuação dos estereótipos, preconceitos e discriminações construídos sobre negros e indígenas

**Denegrir:** ou “denigrir” é a expressão utilizada para diminuir algo ou alguém. A

palavra significa “tornar negro, escurecer” e por essa razão é racista e deve ser evitada.

**Desigualdade racial:** toda situação injustificada de diferenciação de acesso e fruição de bens, serviços e oportunidades, nas esferas pública e privada, em virtude de raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica. (Estatuto da Igualdade Racial, Lei 12.228 de 20 de julho de 2010).

Discriminação: ato de distinguir ou diferenciar algo ou alguém, de forma positiva ou negativa.

**Discriminação racial:** toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública ou privada. (Estatuto da Igualdade Racial, Lei 12.228 de 20 de julho de 2010)

**Drogado:** maneira pejorativa para fazer referência a usuários de entorpecentes.

## E

**É bonita, mas é gorda:** expressão gordofóbica, e machista, que prega que a mulher tem que estar magra e bonita para os homens.

**Epistemicídio:** desvalorização, negação ou ocultamento das contribuições do continente Africano e da diáspora africana para o patrimônio cultural da humanidade. Conceito cunhado por Sueli Carneiro, filósofa, fundadora e presidente do Geledés - Instituto da Mulher Negra.

**Esclerosado:** ou “maluco”, “caduco”, “que perdeu o juízo” são formas discriminatórias para se referir às pessoas idosas.

**Especial:** na perspectiva dos direitos humanos, todas as pessoas são especiais, tenham deficiência ou não. No contexto PcD, especial conota um eufemismo para deficiência.

**Está russo:** ou está ruço é uma expressão utilizada para descrever uma situação difícil. Assim como a expressão “a coisa ficou preta” traz um cunho racista à situação enfrentada pelos russos no fim da União Soviética ou ainda às pessoas de coloração pardacenta.

**Estereótipos:** crenças socialmente compartilhadas sobre um grupo de indivíduos.

**Etnia:** conceito atrelado a comportamentos linguísticos, culturais e características físicas compartilhadas por um determinado grupo de pessoas.

**Etnocentrismo:** visão de mundo baseada na noção de hierarquia étnica, de nação ou nacionalidade. O etnocêntrico é aquele que considera o seu grupo étnico, nação ou nacionalidade socialmente superior aos demais.

## F

**Feminazi:** maneira pejorativa de se referir às mulheres que lutam pelo feminismo, pela igualdade de direitos entre homens e mulheres, fazendo referência ao Nazismo de Hitler.

**Feminismo negro:** movimento social e segmentado do feminismo, que tem como foco e protagonistas principais as mulheres negras. O seu escopo é discutir as relações de gênero e raça, exigir visibilidade às suas pautas e reivindicar direitos.

Segundo Djamila Ribeiro, o feminismo negro propõe a discussão das opressões entrecruzadas<sup>45</sup>.

## G

**Gisele/ Gilete:** forma depreciativa de se referir ao bissexual, isto é, aquele que gosta de ambos os gêneros.

**Goianada:** atribui a alguém rudeza ou falta de inteligência. Assim como “baianada”, é preconceito regional e racial.

**Gringo:** termo utilizado para discriminar o estrangeiro. Tem caráter xenófobo e expressa menosprezo e até ódio ao estrangeiro.

## H

**Homossexualismo:** o sufixo “ismo” remete à doença, como se um homossexual tivesse alguma doença. O correto é “homossexualidade”.

## I

**Identidade de gênero:** é a correspondência ao gênero com o qual determinada pessoa se identifica, podendo ser cisgênero ou transgênero.

**Idoso:** nos termos do Estatuto do Idoso (Lei Federal nº 10.741, de 1º de outubro de 2003), qualquer pessoa com 60 anos ou mais.

**Intolerância religiosa:** consiste na marginalização (discriminação, isolamento, agressão ou humilhação) de indivíduos de religiões minoritárias que são construídas pelos fatores: etnia, cultura e nacionalidade.

**Indígena:** é todo indivíduo de origem e ascendência pré-colombiana que se identifica e é identificado como pertencente a um grupo étnico cujas características culturais o distinguem da sociedade nacional (art. 3º, inciso I – Lei 6.001/1973, Estatuto do Índio).

**Injúria Racial:** consiste em “ofender a honra de alguém com a utilização de elementos referentes à raça, cor, etnia, religião ou origem” (art. 143 do Código Penal). Diferente do racismo, a injúria racial ocorre quando um indivíduo ofende o outro por sua raça e com base em atributos da raça.

**Interseccionalidade:** conceito que compreende como os diversos marcadores sociais se entrecruzam e se sobrepõem para construir identidades diversas para sujeitos e grupos em um determinado contexto.

**Intersexual:** é a pessoa que nasce com características biológicas que não refletem em definições tradicionais de corpos masculinos ou femininos – incluindo anatomia sexual, órgãos reprodutivos e/ou combinações cromossômicas.

**Inveja Branca:** termo de cunho racista, que entende que a inveja “branca” é boa, positiva ou sem maldade.

## J

**Japa:** generalização para fazer referência a qualquer indivíduo que possua traços orientais, não importando a sua nacionalidade, como Japoneses, Coreanos, Chineses.

---

44 Associada do Peixoto & Cury Advogados

**Judiar:** ou judiação, expressões de pena que remetem à tortura sofrida pelos judeus.

## L

**LGBTI+:** lésbicas, gays, bissexuais transgêneros e intersexuais. O símbolo + foi acrescentado à sigla LGBTI para abranger outras orientações sexuais, identidades e expressões de gênero, como queer e assexuais.

## M

**Machismo:** valorização social das características físicas e culturais do sexo masculino em detrimento daquelas associadas ao sexo feminino, baseada na crença da superioridade dos homens com relação às mulheres.

**Maneta:** se refere a alguém a quem falta um braço.

**Maria-Macho:** termo pejorativo, machista e homofóbico para se referir às mulheres que têm traços masculinizados, ou estilo masculinizado, geralmente lésbicas.

Melhor idade: eufemismo para se referir às pessoas idosas.

**Menino de rua:** aquele menino que vive nas ruas devemos nos referir como “menino em situação de rua”.

**Movimento negro:** aquele que luta pelos direitos raciais, pela igualdade racial e pela visibilidade da população negra.

**Multiculturalismo:** várias culturas coexistindo em um mesmo lugar e tempo.

**Meritocracia:** sistema que diz que os melhores lugares da hierarquia social são reservados àqueles que são aptos o suficiente. Pressupõe que todos os indivíduos tiveram as mesmas oportunidades, ou seja, partem do mesmo ponto de partida, e disputam em condição de igualdade.

**Mimimi:** termo utilizado para tirar a legitimidade da reclamação ou reivindicação de alguém - “Isso é puro mimimi”.

**Mulata:** termo originado da palavra “mulo”, por conta do hibridismo do animal. É expressão com conotação pejorativa, pois era usada para fazer referência aos filhos mestiços gerados da coabitação das mulheres negras escravizadas e dos senhores.

**Mulher da vida fácil:** ou “mulher de vida fácil” são expressão utilizadas como um eufemismo para se referir às prostitutas.

**Mulher no volante, perigo constante:** significa que mulheres têm menos habilidade para dirigir no trânsito, e em razão do caráter machista deve ser evitada.

**Mulher tem que se dar ao respeito:** falsa ideia de que a mulher só pode ser respeitada caso “faça por merecer”. Deriva de um ideal machista de que a mulher não pode usar determinadas roupas, ou tomar determinadas atitudes sob pena de não ter o respeito dos homens.

## N

**Não sou tuas negas:** termo cuja origem vem do período da escravidão, que era utilizado por donos de escravos para falar de suas escravas sexuais, todas obviamente negras. Hoje, pessoas usam a expressão para exigir um tratamento respeitoso por parte de outro alguém.

## O

**Orientação sexual:** É a identificação do sexo (gênero) ao qual o sujeito sente atração erótica-afetiva.

## P

**Perneta:** se refere a alguém a quem falta uma perna.

**População negra:** conjunto de pessoas pretas e pardas conforme o quesito cor/raça utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou que adota auto definição análoga. (Estatuto da Igualdade Racial, Lei 12.228 de 20 de julho de 2010)

**Preconceito:** opinião, ideia ou sentimento sobre algo ou alguém preconcebido sem exame crítico ou objetivo.

## Q

**Quilombolas:** grupos étnico-raciais segundo critérios de autoatribuição, com trajetória histórica própria, dotados de relações territoriais específicas, com presunção de ancestralidade negra relacionada com a resistência à opressão histórica sofrida (Decreto nº 4.887, de 20 de novembro de 2003).

## R

**Raça:** na perspectiva da biologia, existe apenas uma raça humana. No entanto, raça, como construção política e critério de discriminação, aponta para uma pluralidade de tipo raciais, identificáveis por diferentes aspectos a depender do local. A título de exemplo, no Brasil, o negro é identificado pelo seu fenótipo.

**Racismo:** são práticas que partem da crença de que uma raça é superior à outra. Alternativamente, de acordo com sua previsão legal (Lei n. 7.716/1989), é uma conduta discriminatória dirigida a determinado grupo ou coletividade.

**Racismo ambiental:** consiste na desapropriação de terras e privação do direito à terra a grupos raciais marginalizados, como indígenas, quilombolas e ribeirinhos. Racismo institucional: é um sistema de desigualdade institucional que se baseia na raça<sup>46</sup>.

**Retardado:** outro termo pejorativo para pessoas com deficiência intelectual, que é a maneira correta a fazer referência a essas pessoas.

Roceiro: termo pejorativo para a pessoa que vive no campo ou na roça.

## S

**Samba do crioulo doido:** título de famoso samba composto por Sérgio Porto. É utilizado para discriminar negros, atribuindo-lhes confusões e trapalhadas, sendo considerado um termo racista.

**Sapatão:** termo pejorativo para se referir às mulheres lésbicas.

Segregação racial: é a separação de um determinado grupo racial, que fica à margem de direitos estatais, da circulação e da existência em espaços públicos ou privados. Pode ser institucional, como o Apartheid (na África do Sul), ou resultar de

---

46 Termo: Stokely Carmichael e Charles V. Hamilton do movimento Panteras Negras, nos EUA, na década de 1960.

atitudes diretas, como quando ocorre o isolamento de crianças negras nas escolas.

**Sexismo:** atitude, ação discriminatória ou impedimento (formal ou informal) que assente no sexo biológico de um indivíduo como critério de distinção.

## T

**Tecnologias Assistivas:** são equipamentos, produtos ou sistemas capazes de contribuir para o pleno desenvolvimento das pessoas com deficiência. Proporcionam equiparação de oportunidades, autonomia e qualidade de vida. Ex.: cadeira de rodas, próteses, etc.

**Transexual:** é a pessoa que se identifica com o gênero oposto ao qual lhe foi atribuído por nascença, em razão de sua genitália.

**Transgênero:** é a pessoa que não se identifica com o gênero que lhe foi atribuído por nascença, em razão de sua genitália.

**Traveco:** expressão discriminatória e homofóbica para se referir às travestis. Os termos corretos e que demonstram respeito são travestis ou transsexuais.

**Travesti:** é a pessoa que possui expressão de gênero feminina, sem, contudo, identificar-se propriamente com a feminilidade, tampouco com a masculinidade.

**Tupiniquim:** objetivamente, trata-se do nome de um povo indígena, mas é utilizado para fazer referência ao povo brasileiro, geralmente em sentido pejorativo, na acepção de atrasado ou selvagem.

**Turco:** nacionalidade do povo que nasceu na Turquia. Entretanto, é termo genérico utilizado para designar imigrantes árabes em geral, como sírios e libaneses.

## V

**Vadia:** palavra utilizada para discriminar prostitutas.

**Veado:** palavra utilizada para discriminar homens gays. Os termos corretos são gay e homossexual masculino.

## X

**Xiita:** termo utilizado pejorativamente para fazer referência aos militantes políticos tidos como radicais e/ou inflexíveis.

# APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL DO CESA



**O Centro de Estudos das Sociedades de Advogados - CESA** é uma entidade sem fins lucrativos, constituída por Sociedades de Advogados regularmente inscritas na Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, nos termos da Lei nº 8.906/94.

Fundado em 1982, inicialmente contando com associadas de São Paulo e Rio de Janeiro, o CESA foi aos poucos expandindo suas atividades e estendendo seu alcance a outros Estados e ao exterior, contando hoje com cerca de 1.000 Sociedades de Advogados associadas e Seccionais em 16 Estados: Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Norte, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Sergipe.

As principais finalidades do CESA são:

- a)** promover estudos e manifestar-se sobre questões jurídicas e assuntos relativos à administração da Justiça e ao exercício da profissão de advogado;
- b)** promover o estudo e a defesa de questões de interesse das Associadas;
- c)** oferecer às Associadas estudos e serviços que facilitem o exercício da profissão de advogado;
- d)** representar os interesses das Associadas e das Sociedades de Advogados em face dos órgãos de classe e de outras entidades profissionais de advogados;
- e)** representar os interesses das Associadas em juízo.

Desde a sua fundação, o CESA vem realizando reuniões periódicas com suas Associadas para discutir assuntos de interesse não só das Sociedades de Advogados, mas de toda a sociedade civil.

Para o desenvolvimento de seus objetivos o CESA conta com diversos Comitês Temáticos, que tem a participação ativa de suas Associadas. São eles: Administração e Ética Profissional - Arbitragem - Comércio Internacional - Concorrência e Relações de Consumo - Direito Ambiental - Direito Digital - Diversidade e Responsabilidade Social - Ensino Jurídico e Relações com Faculdades - Judiciário - Novos Advogados - Penal - Relações Governamentais - Societário - Trabalhista e Previdenciário - Tribunais Superiores - Tributário.

O CESA também participa das discussões de temas de maior relevância para a advocacia brasileira, sendo chamado a opinar em diversas situações e matérias. Nesse contexto, os comitês temáticos têm uma atuação muito importante, trabalhando as matérias específicas dentro de seus grupos, promovendo

seminários, palestras etc, nos quais as Associadas tem a oportunidade de manifestar suas posições.

Cumprindo com um de seus objetivos sociais, o CESA coloca à disposição das Sociedades de Advogados Associadas, através da **Central CESA de Serviços**, a indicação de uma série de serviços complementares à Advocacia, devidamente selecionados entre prestadores de serviços que têm experiência comprovada na sua área de atuação.

Há alguns anos um importante canal de comunicação foi estabelecido com os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. O acompanhamento constante e pontual das proposições de interesse das Sociedades de Advogados e da classe como um todo, possibilita a apresentação de projetos normativos e o posicionamento acerca de novas legislações e de projetos de lei.

As atividades do CESA incluem sempre uma participação significativa na atuação das várias entidades que representam os interesses das Sociedades de Advogados, nacionais e internacionais.

Em 2017, o CESA e o SINSA - Sindicato das Sociedades de Advogados dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro uniram-se com o desejo de motivar e disseminar o bem social através da criação do **Prêmio Lumen**, que visa reconhecer as boas práticas de gestão de escritórios de advocacia e suas ações de responsabilidade social e pro bono, que geram impactos positivos na sociedade.

E por fim, também em 2017, o CESA deu mais um importante passo e lançou o **Projeto Incluir Direito**, cujo objetivo final é promover a maior participação da população negra no universo jurídico e desenvolver uma atuação coerente e afirmativa, que contribua para a redução das desigualdades e da discriminação.



# Triênio mar/2018-mar/2021

## DIRETORIA EXECUTIVA

**Presidente Nacional:** Carlos José Santos da Silva  
**Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advs**

---

**Vice-Presidente Nacional:** Moira V. Huggard-Caine  
**TozziniFreire Advogados**

---

**Presidente do Conselho  
Diretor:** José Luis de Salles Freire  
**TozziniFreire Advogados**

---

**Diretor de Relações  
Institucionais:** Gustavo Brigagão  
**Brigagão, Duque Estrada, Emery Advogados**

---

**Diretor de Relações  
Governamentais:** Carlos Mário Velloso Filho  
**Advocacia Velloso**  
José Setti Diaz  
**Demarest Advogados**

---

**Diretor Financeiro-  
Administrativo:** Pedro Aguiar de Freitas  
**Veirano Advogados**

---

**Diretor de Relações  
Internacionais:** Pedro Paulo Wendel Gasparini  
**Gasparini, De Cresci e Nogueira de Lima Advs**  
Stanley Martins Frasão  
**Homero Costa Advogados**

---

**Diretores:** Orlando Di Giacomo Filho (*in memoriam*)  
**Ex-Presidentes Nacionais:** Celso Cintra Mori  
Clemencia Beatriz Wolthers  
Horacio Bernardes Neto  
Antonio Corrêa Meyer  
José Luis de Salles Freire  
Carlos Roberto Fornes Mateucci (*in memoriam*)

# DIRETORES

Alfredo de Assis Gonçalves Neto

**Assis Gonçalves, Kloss Neto e Advs Associados**

Camila Spinelli Gadiolli

**Motta Fernandes Advogados**

Celso de Souza Azzi

**Telles Pereira, Azzi, Ferrari, Lisboa e Almeida Salles Advs**

Cristiane Romano

**Machado, Meyer, Sendacz e Opice Advogados**

Fernando Castelo Branco

**Castelo Branco Advogados Associados**

Glaucia M. Lauletta Frascino

**Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advs**

Luiz Roberto de Andrade Novaes

**Novaes, Plantulli e Manzoli Sociedade de Advs**

Marcio Vieira Souto Costa Ferreira

**Sergio Bermudes Advogados**

Mariana Matos de Oliveira

**Oliveira e Leite Advogados**

Salvador Fernando Salvia

**Focaccia, Amaral, Salvia, Pellon e Lamonica Advs**

Sérgio Farina Filho

**Pinheiro Neto Advogados**

# CONSELHO DIRETOR

**Presidente Nacional:** José Luis de Salles Freire  
**TozziniFreire Advogados**

---

**Vice-Presidente Nacional:** Horacio Bernardes Neto  
**Motta Fernandes Advogados**

---

**Membros:** Alberto Bragança  
**Veirano Advogados**  
Ana Cecilia Lopes da Silva  
**Lopes da Silva & Associados – Soc de Advogados**  
Antonio C. Mariz de Oliveira  
**Advocacia Mariz de Oliveira**  
Beatriz M. A. Camargo Kestener  
**Kestener, Granja & Vieira Advogados**  
Belisário dos Santos Jr.  
**Rubens Naves Santos Jr Advogados**  
Fabio Teixeira Ozi  
**Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados**  
Fernanda Martorelli  
**Martorelli Advogados**  
Flávia Cristina Moreira de Campos Andrade  
**TozziniFreire Advogados**  
Francisco Müssnich  
**Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados**  
Guilherme Batochio  
**José Roberto Batochio Advogados Associados**  
Gustavo Mercadante  
**Gustavo Mercadante – Advogados**  
Humberto Graziano Valverde  
**Matos, Valverde, Trindade e Leahy Advs Assoc**  
João Henrique Café de Souza Novais  
**João Café Novais Advogados**

---

**Membros:**

Jorge Nemr

**Leite, Tosto e Barros Advogados Assoc**

José Antonio Fichtner

**Andrade & Fichtner Advogados**

Júlio César Bueno

**Pinheiro Neto Advogados**

Luis Otávio Camargo Pinto

**Yarshell e Camargo Advogados**

Luiz Flávio Borges D'Urso

**D'Urso e Borges Advogados Associados**

Luiz Piauhyllino de Mello Monteiro

**Piauhyllino Monteiro Sociedade de Advogados**

Luciana Cossermelli Tornovsky

**Demarest Advogados**

Marcos Joaquim Gonçalves Alves

**MJ Alves e Burle Advogados e Consultores**

Mário Barros Duarte Garcia

**Duarte Garcia, Serra Netto e Terra**

**Advogados**

Ordélio Azevedo Sette

**Azevedo Sette Advogados Associados**

Oswaldo Moraes

**Demarest Advogados**

Paulo Rogério Sehn

**Trench, Rossi e Watanabe Advogados**

Ricardo Jobim Faraco de Azevedo

**Faraco, Azevedo e Muratt Advocacia**

**Empresarial**

Roberto Barrieu

**Cescon, Barrieu, Flesh & Barreto Advogados**

Sergio Ricardo Nutti Marangoni

**Salusse Marangoni Advogados**

Sônia Maria Giannini Marques Döbler

**Sônia Marques Döbler Advogados**

Valdo Cestari de Rizzo

**Lobo & De Rizzo Sociedade de Advogados**

# MEMBROS HONORÁRIOS

Agostinho Toffoli Tavoraro  
Altamiro Boscoli  
Carlos Alberto de Souza Rossi  
Carlos Nehring Netto  
Claudio Antonio Mesquita Pereira (*in memoriam*)  
Décio Policastro  
Elias Farah  
Fernando B. Pinheiro (*in memoriam*)  
Francisco Florence  
Jorge I. Salluh  
José Roberto Pisani  
Marcelo Zarif  
Modesto Souza Barros Carvalhosa  
Newton Silveira  
Noé de Medeiros  
Otávio Uchôa da Veiga Filho  
Paulo Roberto Murray  
Pedro Jorge da Costa Cury  
Rogério Lessa  
Sérgio Ferraz  
Sérgio P.S. Caiuby  
Técio Lins e Silva  
Thomas Benes Felsberg

# SECCIONAIS

<b>Bahia:</b>	Antonio Adonias Aguiar Bastos <b>Adonias Advocacia e Consultoria Jurídica</b>
<b>Ceará:</b>	Tiago Asfor Rocha Lima <b>Rocha, Marinho e Sales Advogados</b>
<b>Brasília:</b>	Isabela Braga Pompilio <b>TozziniFreire Advogados</b>
<b>ESpírito Santo:</b>	Giulio Cesare Imbroisi <b>Giulio Imbroisi Soc Individual de Advocacia</b>
<b>Maranhão:</b>	Ulisses César Martins de Sousa <b>Ulisses Sousa Advogados Associados</b>
<b>Mato Grosso:</b>	Ronimárcio Naves <b>Ronimárcio Naves Advogados</b>
<b>Minas Gerais:</b>	Renato Almeida Viana <b>Tolentino Advogados</b>
<b>NORTE:</b>	Maria de Fátima Rangel Canto <b>José Raimundo Canto Advogados Associados</b>
<b>Paraíba:</b>	Daniel Arruda de Farias <b>Urbano Vitalino Advogados</b>
<b>paraná:</b>	Tarcísio Kroetz <b>Hapner &amp; Kroetz Advogados</b>
<b>pernambuco:</b>	Ivo Tinô do Amaral Junior <b>Urbano Vitalino Advogados</b>
<b>Piauí:</b>	Álvaro Fernando da Rocha Mota <b>Álvaro Fernando Mota Advogados e Consultores</b>
<b>Rio de janeiro:</b>	Gabriel Francisco Leonardos <b>Kasznar Leonardos Advogados</b>
<b>Rio Grande do Sul:</b>	Evandro Luis Pippi Kruel <b>Ramos e Kruel Advogados</b>
<b>Santa Catarina:</b>	Carlos Zoéga Coelho <b>Zoéga Coelho &amp; Advogados</b>
<b>Sergipe:</b>	Carlos Augusto Monteiro Nascimento <b>Monteiro Nascimento Advogados</b>

# CARTILHA DIVERSIDADE

## Como promover um ambiente diverso e inclusivo nas sociedades de advogados

### Realização

**CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS - CESA  
COMITÊ DE DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### Equipe responsável

Alberto Mori  
Clara Pacce Pinto Serva  
Felipe Garcia de Souza  
Fernanda Christina de Souza Rosa  
Flavia Regina de Souza Oliveira  
Hannetie Kiyono Koyama Sato  
Helena Rabethge  
Luciana Cossermelli Tornovsky  
Rana Moraz  
Tania Liberman

### Revisão

Laura Davis Mattar

### Edição final

Silvia Naufal

### Projeto gráfico

Elite Propaganda



