



CARTILHA  
BOAS PRÁTICAS PARA  
DIVERSIDADE NO  
MERCADO SEGURADOR



---

***“Diversidade e inclusão  
é estratégia de  
negócio. É promover  
as melhores práticas  
de relacionamento  
humano no ambiente de  
trabalho, com espaço para  
diferentes opiniões, em  
condições de igualdade e  
justiça. É alcançar toda a  
sociedade”***



Marcio Serôa  
de Araujo Coriolano  
Presidente da CNseg

Diversidade e inclusão é estratégia de negócio. É promover as melhores práticas de relacionamento humano no ambiente de trabalho, com espaço para diferentes opiniões, em condições de igualdade e justiça. É alcançar toda a sociedade. Essa é a mensagem que a Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização – CNseg gostaria de transmitir com esta cartilha, que foi idealizada e desenvolvida pelo Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão do Setor de Seguros, um dos braços de atuação da Comissão de Sustentabilidade e Inovação da CNseg.

Incentivar que o setor de seguros proporcione um ambiente de trabalho acolhedor para todos, sem nenhuma forma de discriminação, seja por etnia, gênero, idade, deficiência ou credo, é essencial para a sustentabilidade do negócio. Entendemos diversidade como o conjunto de diferenças e semelhanças que caracterizam as pessoas e as tornam únicas, qualificando as empresas de seguros a oferecerem produtos e serviços para uma sociedade igualmente diversa.

Esperamos que esta leitura inspire a adoção de melhores práticas no tratamento da diversidade no ambiente corporativo e contribua para a inclusão social e a harmonia das relações interpessoais no setor de seguros.

Boa leitura!



# Sumário

## 01

**Por que Diversidade & Inovação?**

**Pág 05**

## 02

**Diversidade & Você**

**Pág 06**

## 03

**Diversidade & Inclusão: Conceitos importantes para sua efetividade**

**Pág 07**

## 04

**Qual a situação do mercado segurador brasileiro?**

**Pág 10**

## 05

**Como podemos contribuir para mudar esta realidade?**

**Pág 16**

# Por que Diversidade & Inovação?

**A**o pesquisarmos as origens da palavra “diversidade”, uma das definições encontradas a vincula aos conceitos de diferença, pluralidade, multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem, heterogeneidade, comunhão de contrários, intersecção de diferenças ou tolerância mútua.

A CNseg entende que multiplicidade, diferentes ângulos de visão ou de abordagem e intersecção de diferenças são motores que impulsionam as inovações dos nossos produtos, serviços, relações pessoais e corporativas, alinhados com as necessidades de nossos clientes e parceiros de negócios, em um mundo em constante transformação e, conseqüentemente, com maior consciência social e ética.



*Ter a diversidade como um tema relevante para a organização colabora para um ambiente em que as pessoas são mais incentivadas e estão mais abertas a novas ideias, conseguindo assim buscar soluções diferenciadas para problemas do dia a dia. Aproximadamente 76% dos funcionários de empresas que se preocupam com a diversidade reconhecem que têm espaço para expor suas ideias e inovar no trabalho. Já em empresas que não têm a diversidade como pauta da agenda, esse número cai para 55%.”*

Harvard Business Review:

Diversidade: inclusão ou estratégia? Fernanda Borin, Priscila Fieno e Bernardo Sampaio. OUTUBRO 2015 <http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>

# Diversidade & Você

Instituir a diversidade e incluir pessoas de forma justa e igualitária em uma organização é muito mais do que agir de forma politicamente correta. Trata-se de promover um ambiente inclusivo, que observe sempre as leis e os direitos humanos.

Nas organizações onde a diversidade é parte da cultura organizacional, os resultados são concretos e tangíveis, já que não há lugar para qualquer forma de discriminação.

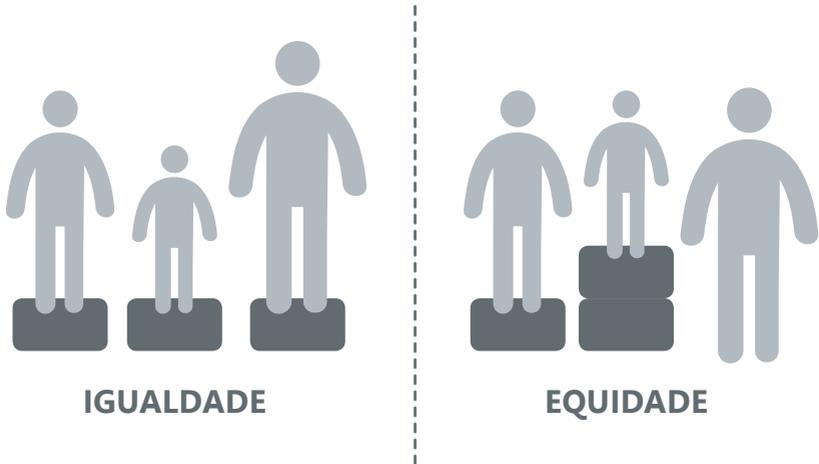


## Pesquisas realizadas demonstram que:

Quanto mais os funcionários se sentem incluídos, mais inovadores eles relatam ser em suas atividades. Perceber semelhanças com colegas de trabalho gera um sentimento de pertencimento, enquanto perceber as diferenças leva a um sentimento de singularidade.

# Diversidade & Inclusão: Conceitos importantes para sua efetividade

A crescente demanda sobre Diversidade & Inclusão nas empresas, em grande parte, é originada pela demanda de posicionamento por seus stakeholders. Para que um programa de Diversidade & Inclusão seja realizado de forma efetiva, alguns conceitos são essenciais para a sua efetividade e obtenção de resultados tangíveis:



***A igualdade de gênero descreve o conceito que todos os seres humanos, tanto mulheres como homens, devem ter direitos, responsabilidades e oportunidades iguais, independente de terem nascido com o sexo feminino ou masculino.***

Assim, a equidade entre gêneros significa que homens e mulheres são tratados de forma justa, de acordo com as respectivas necessidades. O tratamento deve considerar, valorizar e favorecer de maneira equivalente os direitos, benefícios, obrigações e oportunidades entre homens e mulheres.

Fonte: <http://premiowepsbrasil.org/igualdade-ou-equidade-de-genero/>

## Exclusão, Segregação, Integração e Inclusão



- **EXCLUSÃO:** Uma pessoa ou grupo não está representada ou inserida em nenhum grupo social.
- **SEGREGAÇÃO:** Uma pessoa ou grupo tem a sua representatividade ou inserção somente em grupos com as mesmas características.
- **INTEGRAÇÃO:** Uma pessoa ou grupo está representada ou inserida em grupos sociais, porém continua segregada em grupos com as mesmas características.
- **INCLUSÃO:** Uma pessoa ou grupo está representada ou inserida em grupos sociais e é devidamente reconhecida de forma igualitária.

## *A CNseg apoia ações de inclusão e o respeito à diversidade no mercado segurador.*



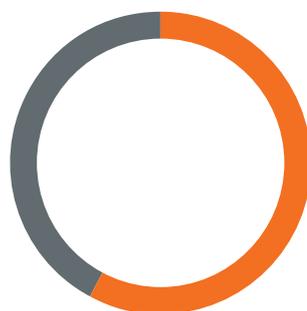
# Qual a situação do mercado segurador brasileiro?

O Relatório de Sustentabilidade do Setor de Seguros – 2016 apresenta um importante panorama dos desafios a serem enfrentados pelo mercado segurador no campo da diversidade.

Entre as 30 empresas pesquisadas, a distribuição de gênero entre seus colaboradores é a seguinte:

58% são mulheres e 42% são homens. No entanto, a participação de mulheres nos conselhos de administração e demais órgãos de governança vai desde o número mais expressivo de 40%, até a menor representação de 5%.

## DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO



## FAIXA ETÁRIA

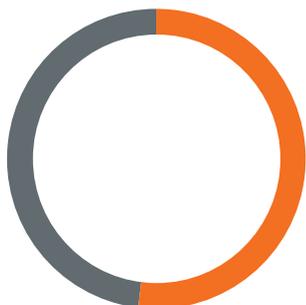


**57%** 31 A 50 ANOS

**30%** 30 ANOS OU MENOS

**13%** ACIMA DE 50 ANOS

## REPRESENTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA NOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA



**48%** 30 A 50 ANOS

**52%** MAIS DE 50 ANOS

[Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Setor de Seguros - 2016](#)

Com relação à questão de gênero, a Pesquisa Mulheres no Mercado de Seguros no Brasil, de autoria de Maria Helena Monteiro e Francisco Galiza, apresentam uma série de indicadores, como por exemplo:

### TABELA INDICADORES MÉDIOS DE RH, 2ª PARTE - 2012

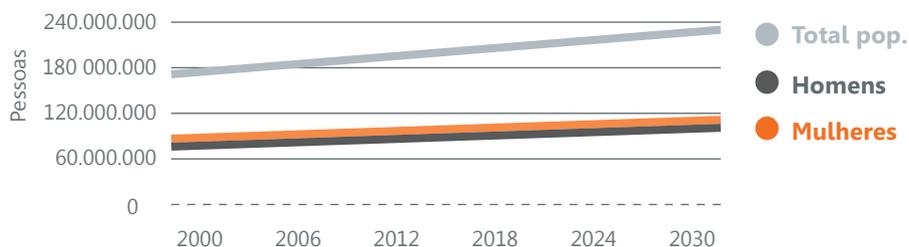
<b>Dados de 2012</b>	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>	<b>Total</b>
5 maiores níveis salariais	69%	31%	100%
10 menores níveis salariais	30%	70%	100%
Nível Gerencial	59%	41%	100%
Nível Executivo	80%	20%	100%
Área Técnica	44%	56%	100%
Área Comercial	39%	61%	100%
Área Administrativo-Financeira	47%	53%	100%

Fonte: Dados: Pesquisa Mulheres no Mercado de Seguros no Brasil – Maria Helena Monteiro e Francisco Galiza - Escola Nacional de Seguros – © Funenseg

## Alguns indicadores de diversidade no Brasil

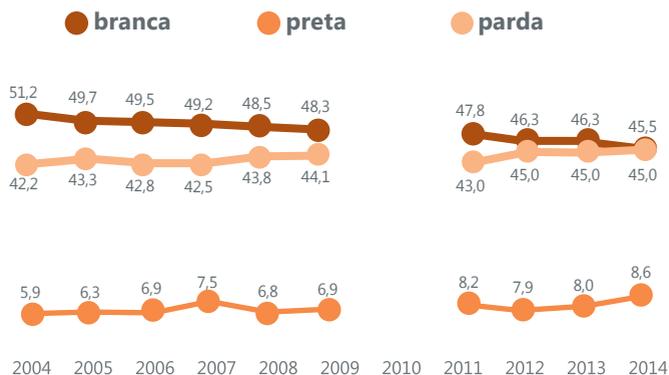
Como referência sobre diversidade na economia brasileira, podemos citar resultados apresentados em pesquisas recentes:

### POPULAÇÃO TOTAL DE HOMENS E MULHERES



Fonte: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao>

### DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE POR COR OU RAÇA (%) - 2004/2014



A partir de 2007, a população preta e parda superou a branca.

***A partir de 2007, a população preta e parda superou a branca.***

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2014/ IBGE 2014



**38%** das empresas têm restrições para a contratação de homossexuais

## PESQUISA DA ABRH

- 60% das empresas não difundem o respeito aos LGBTs
- 30% responderam que o assunto é tratado no âmbito corporativo
- 10% disseram que suas empresas possuem ações efetivas com esse foco

**54%** acreditam que a discriminação exista, ainda que seja velada

Fonte: Consultoria Santo Caos: Demitindo Preconceitos  
<http://www.santocaos.com.br/biblioteca-santo-caos.html>

## DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
<i>Trainees</i>	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

## DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR COR OU RAÇA (%)

	<b>Brancos</b>	<b>Negros</b>
Conselho de Administração	95,1	4,9
Quadro Executivo	94,2	4,7
Gerência	90,1	6,3
Supervisão	72,2	25,9
Quadro Funcional	62,8	35,7
<i>Trainees</i>	41,3	58,2
Estagiários	69,0	28,8
Aprendizes	41,6	57,5

## DISTRIBUIÇÃO DAS PESSOAS COM E SEM DEFICIÊNCIA (%)

	com	sem
Conselho de Administração	0	100
Quadro Executivo	0,64	99,36
Gerência	0,41	99,59
Supervisão	0,89	99,11
Quadro Funcional	2,33	97,67
<i>Trainees</i>	0,6	99,40
Estagiários	0,06	99,94
Aprendizes	0,83	99,17

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, Instituto Ethos em parceria Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e tem parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a ONU Mulheres, a Secretaria Municipal de Promoção da Igualdade Racial (SMPIR) da Cidade de São Paulo e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).



# Como podemos contribuir para mudar essa realidade?

**E**xistem leis e normas já vigentes com foco em inclusão e efetivação da diversidade nas organizações, como por exemplo, a Lei 8.213/91, que determina cotas para pessoas com deficiência. Porém, é preciso que as empresas promovam mais o verdadeiro valor da inserção da diversidade em sua rotina e, neste caso, é essencial que a Alta Liderança apoie e suporte as atividades relacionadas aos pilares de diversidade.

Com esta cartilha, a CNseg pretende de ilustrar “boas práticas” que podem ajudar na efetividade de programas de diversidade e inclusão, em conformidade com a visão e valores de cada empresa, e utilizando sempre os melhores estudos, pesquisas e práticas já adotadas por grandes organizações.

## **1** BUSQUE O APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O engajamento da Alta Liderança é o caminho para a efetividade de um programa de diversidade. As maiores organizações do mercado segurador mundial têm como patrocinador de seus programas de diversidade a presidência ou um dos membros da diretoria, que é incumbido de assumir a responsabilidade sobre o Programa de Diversidade e pode compartilhar a importância do programa nos demais níveis hierárquicos da organização.

## 2 CRIE UMA REDE DE APOIO

A criação de uma rede de apoio interna é a estratégia recomendada para a sustentabilidade da diversidade nas empresas. O principal ponto é “ouvir o diverso”, o que significa ouvir a diversidade que já existe em sua organização. Para a criação de uma rede de apoio, podem-se utilizar ferramentas como o censo interno, com a inclusão da autodeclaração de etnia e orientação sexual/gênero, por exemplo. Ou, ainda, o apoio a pessoas com deficiência ou a representantes de diferentes gerações. Lembramos que é importante verificar com os departamentos de recursos humanos e jurídico as possíveis implicações legais e trabalhistas com relação à realização do censo interno.

Outra rede de apoio são os grupos de funcionários, também conhecidos como ERG (Employee Resource Groups), nos quais as iniciativas para conscientização sobre a diversidade são realizadas por grupos de afinidade, segmentados em pilares como: diversidade de gênero, etnia, orientação sexual, gerações, pessoas com deficiência, refugiados, entre outros. Esses grupos possibilitam a criação de um local de trabalho inclusivo e diverso, constituindo o principal canal de comunicação entre as diferentes formas de diversidade da empresa com os patrocinadores do programa.

A liderança e participação dos grupos de funcionários são voluntárias e com reporte direto a algum representante da Alta Administração, não obrigatoriamente ligado à área de Recursos Humanos.

Verifique também a possibilidade da criação de um Comitê de Diversidade formal, com os representantes de sua rede de apoio e a Alta Administração, de forma que os resultados e andamento do programa tenham uma divulgação formal, possibilitando a harmonização das expectativas de todos os envolvidos.



### 3 ELABORE POLÍTICA DE APOIO À DIVERSIDADE & INCLUSÃO

A criação de uma política clara e objetiva sobre diversidade e inclusão em sua empresa é necessária para que esse tema se torne um dos pilares de sua organização e tenha o seu verdadeiro propósito documentado.

Com a criação de uma política amplamente divulgada e assinada pela alta administração, todos os funcionários terão conhecimento de seus papéis e responsabilidades. Isso também permite que se obtenha um maior engajamento de todos.



***“É necessário que o tema se torne um dos pilares de sua organização”***

## 4 PROMOVA A ATENÇÃO AO VIÉS INCONSCIENTE

O Viés Inconsciente é o conjunto de estereótipos que todas as pessoas têm e que influenciam diretamente seu comportamento, incluindo atitudes e tomadas de decisão diárias.

Normalmente, esse conjunto de visão e valores é refletido no dia a dia das organizações, o que pode causar situações de preconceito e possíveis constrangimentos, nem sempre percebidos por quem pratica a ação, mas que impactam diretamente o clima organizacional.

Existem diversos tipos de vieses em nossa rotina, como por exemplo, viés de comportamento, viés de afinidade, viés de percepção, entre outros, que inclusive já foram confirmados cientificamente em estudos, comprovando que a não conscientização dos funcionários das empresas sobre a atuação do viés inconsciente cria um ambiente de trabalho não inclusivo e desmotivador.

A realização de treinamentos, palestras, vídeos e campanhas internas, principalmente sobre pontos ligados à definição de estereótipos, comportamento, afinidade e ações de diversidade e inclusão são essenciais para que os funcionários encarem o tema de forma direcionada e ampla, com respeito às diferenças.

## 5 DESENVOLVA INDICADORES PARA A DIVERSIDADE

Indicadores são a chave para que a evolução do seu programa de diversidade seja analisado de maneira assertiva, possibilitando um “raio-x” dos tipos de diversidade presentes em sua empresa.

Mapeie seu ambiente de trabalho. Elabore um número inicial de indicadores, sempre condizentes com os objetivos que a organização deseja em relação ao tema. Para um programa assertivo, os indicadores sugeridos incluem:

- Número de contratações baseados em pilares de diversidade x nível hierárquico.
- Número de grupos de colaboradores efetivos.
- Metas departamentais com relação à participação nas atividades de diversidade.
- Número de fornecedores em sua cadeia que apoiam e adotam ações de diversidade em suas empresas.
- Pesquisa de clima organizacional com a inclusão de itens de diversidade.
- Demais indicadores relacionados com a missão e valores da empresa.

Os indicadores serão importantes aliados para a elaboração dos seus pilares de diversidade e podem proporcionar a criação de um Plano de Ação ou Plano de Negócios a curto, médio e longo prazo.

A participação da empresa fornecendo indicadores para pesquisa de mercado é importantíssima para avaliar a maturidade do mercado segurador sobre o tema. Bons exemplos são os relatórios desenvolvidos pelo Instituto Ethos, Insper e o próprio Relatório de Sustentabilidade da CNseg.

## 6 REDEFINA AS DIREÇÕES E OBJETIVOS

Uma boa gestão da política de diversidade utiliza os indicadores para redefinir os caminhos a serem percorridos, desenvolvendo novas estratégias e alinhando as expectativas.

Assim como qualquer outra atividade da companhia, a Política de Diversidade deve ser gerenciada adequadamente para que resulte em sucesso. Alterar a Política não significa fracassar, mas sim fazer ajustes que podem ser o diferencial.

## 7 DIVULGUE A DIVERSIDADE

A imagem corporativa de uma empresa que pratica e divulga o respeito à diversidade para toda a sua cadeia de valor é muito mais bem avaliada e resiliente.

Refleta a diversidade da sua empresa em sua cadeia de fornecedores, anúncios de produtos, sites, comunicação interna e externa, ações de marketing e mídia, de modo que contemple um público o mais diverso possível, aumentando as chances de que os interlocutores se sintam representados.

Disponibilize formas para que seus clientes e funcionários pesquisem sobre a diversidade de sua empresa. Uma sugestão é a criação de vídeos institucionais sobre diversidade, canais de comunicação sobre diversidade no site da empresa, promoção de campanhas internas de diversidade e posterior divulgação em redes sociais. Utilize a sua área de comunicação e marketing como um parceiro estratégico para esta ação.

## 8 RECONHEÇA AS AÇÕES DE DIVERSIDADE

Reconhecer as ações que o mercado já adota como melhores práticas é uma forma de valorizar a diversidade, ativando o relacionamento externo com órgãos renomados e aumentando a reputação e credibilidade do programa de diversidade da empresa, além de expandir a comunicação com novos mercados, novos clientes, novos fornecedores e parceiros de negócios.

Órgãos renomados proporcionam diversos “reconhecimentos” formais para as empresas que aplicam diversidade e inclusão em seus princípios, como por exemplo:

- ONU Mulheres: Programa ONU Mulheres, He for She, Princípios de Empoderamento das Mulheres (Weps)
- Fórum de empresas e Direitos LGBT
- Selo Pró-Equidade de Raça e Gênero
- Pacto Global: United Nations Global Compact
- Human Rights Campaign

Todo reconhecimento obtido estimula a valorização da diversidade nas empresas e proporciona formas de equalização dos diferentes *gaps* de representação existentes.

## 9 ELABORE PILARES DE DIVERSIDADES

As categorias de diversidade em sua empresa apresentam pontos de melhoria em comum, mas as necessidades são diferentes!

Por exemplo, os indicadores relacionados a gênero no mercado segurador são dignos de atenção, existindo um *gap* maior quando analisados os indicadores relacionados à etnia, PcD (Pessoas com Deficiência) ou mesmo em relação ao público LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros).

Com base em seus indicadores, ouça as necessidades dos diferentes grupos de diversidade identificados em sua organização.

As mudanças positivas iniciarão a partir do momento em que as diferenças se tornarem representativas nas organizações.





# 10 NÃO DESISTA!

Não tenha medo de admitir seus erros e falhas e, se for necessário, recomeçar. Todos os erros geram novas oportunidades, porém, com ângulos de visão diferenciados e, principalmente, com maior possibilidade de acerto.

Existem diversas consultorias especializadas em implantação e suporte a programas de diversidade nas empresas, inclusive segmentadas por diferentes tipos de diversidade que podem auxiliar na implantação ou continuidade de seu Programa de Diversidade.

Diversos julgamentos e barreiras poderão surgir na implantação de um programa de diversidade. Conte com o nosso Grupo de Trabalho de Diversidade e Inclusão para auxiliar nas possíveis dificuldades. Lembre-se: o caminho não será fácil, mas o resultado valerá a pena!

***Essa jornada só está começando!***



# Comissão de Sustentabilidade e Inovação

**Presidente: Fátima Lima, GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE.**

**Elaboração: Grupo de Trabalho de Diversidade & Inclusão**  
**Coordenadora: Ana Paula de Almeida Santos, Assurant.**

<b>Membros</b>	<b>Empresa</b>
<b>Coordenadora</b>	
1. Ana Paula de Almeida Santos	Assurant
2. Lúcio Pedro Mocsányi	AIG Seguros
3. Vinicius Mercado	AIG Seguros
4. Viviane Elias Moreira	AIG Seguros
5. Gabriel Vasconcelos Rabello	Allianz Seguros
6. Giovana Consentino	Argo Seguros
7. Patricia Habis	Assurant
8. Cristiane Lima da Silva de Jesus	GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE
9. Cynthia B. Rodrigues Qualharello	GRUPO SEGURADOR BANCO DO BRASIL E MAPFRE
10. Marilene Vieira	Bradesco Seguros
11. Zilea Barrilari	Brasilprev
12. Maria Celeste G. Bittencourt	CAPEMISA Seguradora
13. Vera Carvalho Pinto	Chubb
14. Luciana Karla Medeiros	Liberty Seguros
15. Darli Polvani Bechara	HDI Seguros
16. Patricia Chacon	Liberty Seguros
17. Edson Tiago Lopes	Porto Seguro

**Membros**

	<b>Empresa</b>
18. Nelissa Santos	Porto Seguro
19. Patrícia Cornetti	Porto Seguro
20. Thereza Moreno	Prudential do Brasil
21. Julia Sena	SulAmérica Seguros
22. Priscila Lopez	SulAmérica Seguros
23. Valeria Schmitke	Zurich

**CNseg e Federações**

1. Adriana Beltrão	CNseg
2. Bernardo Gracioli Moreira Barroso	CNseg
3. Gisele Machado Duarte	CNseg
4. Glauce Karine de J M Carvalhal	CNseg
5. Glória Aranha	FenSeg
6. Maria Elena Bidino	CNseg
7. Maria Stella Gregori	CNseg
8. Pedro Henrique Fernandes Pinheiro	CNseg

**Utilize as hastags em suas redes sociais e contribua com o nosso GT:**

**#SomosTodosDiferentes**

**#SomosTodosIguais**

**#GTDiversidade**

**#CNseg**





[www.cnseg.org.br](http://www.cnseg.org.br)

