

A VIRADA DA DIVERSIDADE

Amostra

A VIRADA DA DIVERSIDADE

Como Evoluir as Estratégias de Inclusão e Alavancar
Performance, Engajamento e Vantagem Competitiva
em Tempos de Polarização

JOÃO YOSEF TORRES



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2026

A Virada da Diversidade

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2026 João Yosef Torres

ISBN: 978-85-508-2990-6

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
T693v
Torres, João Yosef
A Virada da Diversidade: Como Evoluir as Estratégias de Inclusão para Alavancar Performance, Engajamento e Vantagem Competitiva em Tempos de Polarização / João Yosef Torres.
Rio de Janeiro : Alta Books, 2026.
216 p.; il. 16 x 23 cm.
ISBN 978-85-508-2990-6
1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Inclusão no trabalho. 3. Gestão de pessoas. 4. Cultura organizacional. 5. Liderança. I. Título.
CDD 658.3008
Índice para catálogo sistemático:
1. Gestão de Pessoas: Diversidade e inclusão organizacional – 658.3008

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggieri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutùs

Produtora da Obra: Tentáculos Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



SUMÁRIO

Prefácio	1
Introdução	9
1. O Medo Importado e a Coragem Constitucional, um Mergulho Jurídico	13
2. Como Chegamos Aqui: A Jornada de 50 Anos em 5 Fases	43
3. Do Soma Zero ao Ganha-Ganha: Redesenhando a Conversa	53
4. Os 10 Pilares da Virada da Diversidade	61
5. A Equação Definitiva: Inclusão = Bem-Estar = Performance	157
Conclusão — A Virada Começa Agora	169
Anexo I — Roteiro para Líderes para Mapeamento de Barreiras	179
Anexo II — Guia Prático para a Nova Atuação dos Grupos de Afinidade	187
Referências Bibliográficas	195
Agradecimentos	207
Sobre o Autor	208

Amostra

Às equipes brilhantes das **Consultorias Mais Diversidade e Happiness360**, do **Fórum Gerações e Futuro do Trabalho** e do **Instituto +Diversidade**, que atuam com consistência, responsabilidade e compromisso por mais equidade. Especialmente à **Julia Drezza** que tem liderado nossa inovação disruptiva e foi responsável pela maioria dos projetos desta **Virada da Diversidade**.

Aos meus sócios **Ricardo** e **Amanda**, sem os quais nada do que está apresentado neste livro seria realidade.

À **Elizabete Delazari**, minha primeira líder, que enxergou e despertou em mim um potencial que, até então, eu mesmo não reconhecia.

À minha família — meu pai **Nelson**, minha mãe **Sueli** e minha irmã **Ana**, por todo o amor e suporte de uma vida.

Aos meus amigos — em especial ao **Bruno**, à **Carol**, à **Rosângela**, ao **Fábio** e à **Renata** — que me apoiam de maneira incondicional em tudo o que faço.

E à comunidade do **Kabbalah Centre**, que me ajuda a manter minha consciência sempre elevada. Em especial à minha professora **Yael Yardeni**, à **Tamar** e ao **David Zakin**, que sempre apostaram no meu potencial e nunca me permitem aceitar menos do que posso ser, me impulsionando a expandir minha visão e meu impacto no mundo.

Amostra

PREFÁCIO

O JOÃO ME FEZ um convite muito especial e espero que meu orgulho por tudo que ele é e tem feito transpareça aqui na conversa inicial com você. Já começo dizendo algo essencial sobre o livro: parece que está respondendo e oferecendo contribuições para o momento atual. Não é verdade. Acredito que ele já nasce como um marco e iluminará, nos próximos anos ou décadas, os temas diversidade, equidade e inclusão.

Infelizmente a crise atual é apenas mais uma crise. Outras virão a partir desse tsunami que escancarou escolhas contrárias a tudo que acreditávamos inquestionável. O livro oferece as bases para enfrentarmos por um bom tempo os que não gostam de diversidade, não acreditam e não desejam sua contribuição para adição de valor às pessoas, aos negócios e à sociedade.

É uma escolha negar a necessária contribuição da valorização da diversidade, assim como é uma escolha buscar sucesso com ela fundamentando as ações. Já sabíamos que essas pessoas que escolhem rejeitar a diversidade como valor existiam, mas agora elas explicitam isso a partir de suas posições de poder sem o menor pudor.

João reuniu aqui leituras do momento, do contexto mais amplo e ao mesmo tempo um conjunto de argumentos e ferramentas poderosas para trabalharmos com diversidade a partir de escolhas bem fundamentadas e conscientes. Não é fácil fazer isso, mas João tem conhecimento, experiência e algumas características que fazem a diferença e todos admiram. Você vai perceber na leitura. João é uma pessoa amorosa, carinhosa e bem-humorada.

Então, é uma contribuição oferecida com muito apreço, não apenas pelo tema, mas pelas pessoas que trabalham pela valorização, promoção e gestão da diversidade, assim como por você, que lerá seu livro. Então, não

JOÃO YOSEF TORRES

é qualquer profissional que estamos lendo aqui, mas um profissional que acredita no amor e que sucesso nos negócios tem a ver com o valor da vida.

Diante de tanto ódio presente nos discursos e nas práticas, na tomada de decisões e na ostentação de conquistas relacionadas à destruição de avanços civilizatórios, insisto na ideia de que o jeito do João faz a diferença e serve de referência para entendermos o que queremos com esse nosso tema e tantos outros de transformação organizacional e de alto impacto na sociedade.

Você — que trabalha com o tema ou tem que lidar com ele nas organizações de qualquer natureza — vai perceber que há um convite para reconhecer que empresas que valorizam a diversidade e a inclusão servem de farol ao movimento. É um movimento porque não se vive isoladamente o processo de transformação e os ganhos com o tema.

Há outro convite importante na leitura. É o convite para você agir imediatamente e com muita consistência. João faz os convites a cada linha porque acredita que nós, as pessoas, somos capazes de fazer coisas incríveis, assim como nossas empresas, as organizações com CNPJ e suas estruturas tão pesadas.

Tem uma crença ainda mais importante para o momento atual e que fundamenta os convites: o Brasil pode (e deve) ser agora uma referência mundial no tema, demonstrando efetiva adição de valor, nosso jeito próprio de integrar o que é valor, princípio, a coisa certa a se fazer para o sucesso nos negócios. Se não acredita, verá que João prova que vale a pena escolher o caminho da valorização da diversidade.

O medo é vendido como caminho nos momentos de crise. João propõe a coragem de quem sabe que valorizar a diversidade e a inclusão é a solução, é o resultado sustentável e é a melhor coisa que podemos fazer por nós, pelos negócios e por uma sociedade que pode escolher respeitar direitos humanos ao invés da barbárie.

Boa leitura!

Reinaldo Bulgarelli

Consultor de sustentabilidade, ESG, diversidade e inclusão desde 2001 pela Txai Consultoria e Educação. Secretário Executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Conselheiro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo Federal.

QUE TAL COMEÇAR ESTE prefácio com uma provocação do próprio autor? “*Permita-me fazer uma observação de que eu confio muito em minha intuição e acho importante escutá-la*” (Capítulo 4). E sabe como eu deixo a minha intuição bem aguçada? Com conhecimento e com dados. As nossas vivências são a maior fonte de sabedoria que temos, mas precisamos organizá-las e estruturá-las à luz de conhecimento, considerando os diferentes contextos e as diferentes versões de pessoas que vamos nos tornando ao longo da jornada.

Sou mulher, com registro nacional brasileiro, mas com um sotaque que denuncia minhas raízes venezuelanas. Filha de imigrantes portugueses que saíram da sua terra buscando a realização de um sonho. Mãe de dois adolescentes e, para um deles, uma mãe atípica. Executiva que precisou ganhar consciência sobre a referêcia que se tornou para outras mulheres. Para quem lê de fora, há muita diversidade e inclusão na minha história. Mas estou longe de navegar nesse tema com conforto. E não é autossabotagem feminina: é consciência da complexidade da realidade atual. É empatia. É saber que a minha vivência é única, e que cada pessoa lida com a própria perspectiva. Nada é óbvio até ser explicado, como sempre falo. E é aqui que *A Virada da Diversidade* cumpre um papel importantíssimo.

Em *A Virada da Diversidade*, João escreve no calor de um tempo em que a pauta de D&I passou a ser questionada, muitas vezes em silêncio. Porém, a conscientização das pessoas e, em consequência, a evolução da sociedade, transforma a tradicional pergunta sobre o futuro do tema em uma urgência prática. Não controlamos o vento, mas podemos escolher abrir a janela antes que ele arrebente o vidro. O mundo anda rápido, e esses ventos vêm com força: debates que não são nossos, mas que acabam assustando quem decide. A cautela paralisa. E, sem perceber, a gente passa a medir cada passo como se estivesse pisando em gelo fino.

JOÃO YOSEF TORRES

Em vez de lamentar o cenário, o texto escolhe o caminho do pé no chão: mostra por que o medo que chegou ao Brasil veio “importado” e lembra que, aqui, existe base jurídica e institucional para sustentar ações afirmativas e compromisso com inclusão. O desafio real é fazer essa proteção virar prática cotidiana. Porque quando deixamos para depois — em casa, na escola, no trabalho — o “depois” vira hábito. E hábito vira cultura.

A partir daí, o livro funciona como um guia de viagem. Ele promete (e entrega!) uma rota clara: começa por um mergulho jurídico, segue por uma retrospectiva da evolução da D&I em cinco fases e encara a barreira cultural que trava conversas dentro das empresas — a sensação de “Jogo de Soma Zero” (frase clássica do João), como se equidade significasse tirar espaço de alguém. E aí a gente precisa ganhar consciência daquela piada que ninguém ri, mas também ninguém corta; daquela regra “igual para todos” que pesa diferente em cada pessoa. Na minha vivência, já ouvi gente dizer “não é nada...” e já vi gente se calar como se fosse tudo.

O tom do livro é de quem já viu a pauta se perder em ruídos, excessos e desalinhamento com o dia a dia do negócio — e por isso insiste na *virada*: sair do amontoado de ações e entrar num modelo mais integrado, que fale com líderes, com times e, especialmente, com resultados. Na minha jornada, tenho aprendido que, para termos sucesso em D&I, o que começa no humano precisa ter metodologia e vínculo com os mecanismos que sustentam a organização — ou vira só lembrança. Ações isoladas, por mais bonitas que sejam, perdem o interesse: elas celebram, mas nem sempre transformam. O que muda o jogo são modelos que resolvem problemas concretos, medem impacto, entram no centro do negócio e deixam de depender da boa vontade do momento.

É aí que a leitura fica mais concreta: no “como fazer”. O autor organiza o futuro em dez pilares — indo de comunicação e educação interna até dados, produtividade / equidade, posicionamento, projetos com impacto, coragem em ações afirmativas e alcance na cadeia de valor. A mensagem é clara e prática: mais qualidade de relações e mais demonstração de resultados.

A pauta de D&I vem amadurecendo, com ou sem o nosso conforto. Atravessou o passado, está atravessando o presente e vai atravessar o futuro, porque não é moda — é ajuste de realidade. Começou em grupos pequenos buscando ar. Agora pede ainda mais estrutura e responsabilidade. E é

nossa essa responsabilidade. A responsabilidade é agir antes que o silêncio, disfarçado de segurança, se torne prova da nossa omissão.

E voltando à citação inicial. Confie em sua intuição. Ela não é adivinhação — é percepção refinada. Ela nasce do que vivemos, do que observamos, do que lemos nas entrelinhas, mas se torna mais confiável quando é alimentada por repertório, por escuta e por conteúdo. Quanto mais a gente estuda e entende o contexto, mais a intuição deixa de ser impulso e vira bússola: uma bússola que ajuda a decidir com coragem, com sensibilidade e sem ingenuidade. Transformemos a nossa intuição em escolhas conscientes — e escolhas conscientes em cultura.

Boa leitura!

Germanuela de Abreu

Vice-Presidente Executiva de Pessoas, Cultura e Ouvidoria no Banco Santander Brasil. Conselheira Vice-Presidente do Conselho de Administração do Banco Santander Uruguay.

Amostra

A VIRADA DA DIVERSIDADE

Amostra

INTRODUÇÃO

WASHINGTON, D.C., CAPITÓLIO DOS Estados Unidos (U.S. Capitol), 20 de janeiro de 2025.

Donald Trump reassume o cargo de Presidente norte-americano e faz um discurso de posse acalorado.

No meio do discurso de trinta minutos, ele faz as seguintes colocações relativas às pautas de Diversidade & Inclusão (D&I):

“Eu também colocarei fim à política do governo de tentar fazer engenharia social de raça e gênero em todos os aspectos da vida pública e privada. Nós construiremos uma sociedade que seja daltônica e baseada no mérito. A partir de hoje, será, doravante, a política oficial do governo dos Estados Unidos que existem apenas dois gêneros: masculino e feminino.”

Pronto.

Essas frases foram suficientes para recebermos uma chamada de um recém-adquirido cliente da nossa Consultoria para informar que o contrato anual enorme que tínhamos acabado de negociar, e cuja negociação tinha levado doze meses para finalizar, estava cancelado. O motivo? O CEO tinha escutado o discurso de posse de Donald Trump e tinha entendido que D&I não era mais relevante.

Para tornar a história mais interessante ainda, estamos falando de uma das maiores empresas brasileiras em operação atualmente. Um CEO brasileiro, de uma empresa de capital brasileira, com operação majoritariamente no Brasil, escudou essas frases do discurso de posse do novo presidente norte-americano e tinha decretado que diversidade não era

mais relevante. Era o fim de um programa de Diversidade & Inclusão que não tinha sequer começado.

Parece bizarro, mas acredite, aconteceu mais frequentemente do que esperávamos em 2025.

É importante frisar que este caso é apenas ilustrativo, este livro não pretende discutir política norte-americana, mas sim como decisões externas têm sido importadas desnecessariamente para o Brasil.

Diante do cenário supranarrado, reunimos rapidamente nosso time de consultoria sênior, com pessoas com muita experiência, algumas com mais de vinte anos de experiência no mercado e no tema, e entendemos que podíamos estar diante de um tsunami para as pautas de diversidade e inclusão. Um tsunami, não uma marolinha.

Como todo campo estratégico, D&I também evolui em ciclos: expansão, retração, estabilização, reinvenção.

Esse seria um tsunami que lavaria tudo o que não estava mais funcionando nas pautas, mas traria ao mesmo tempo um novo momento.

Escutamos de clientes amedrontados, incontáveis vezes a pergunta: “*D&I vai acabar?*”... A resposta era sempre um categórico “*NÃO*”. Entretanto, ela precisa evoluir.

É dessa mudança que trata este livro. Este não é um livro sobre um futuro distante da diversidade. É sobre **uma virada necessária agora**: a transição entre uma D&I reativa, pedagógica e fragmentada para uma D&I estratégica, integrada e comprovadamente geradora de performance, engajamento e vantagem competitiva.

Durante o último **Fórum de Empresas e Direitos Humanos da ONU de Genebra em que estive**, ouvi uma frase que sintetiza com clareza o momento que estamos vivendo. Ela foi dita por **Salma Rasheed**, Embaixadora e Representante Permanente das Maldivas junto ao Escritório das Nações Unidas em Genebra, e atual **Vice-Presidente do Conselho de Direitos Humanos**: “**Crises não deveriam desacelerar o progresso em direitos humanos, deveriam ampliar seus impactos**”. Essa frase é um resumo perfeito do momento que as pautas de D&I estão vivendo. Não é sobre frear, é sobre evoluir.

Neste livro, reuni nossa melhor experiência consultiva da última década, com os principais cases que cocriamos com clientes no Brasil e no mundo, e com um objetivo claro: demonstrar, com dados, método e estratégia, que **investir em D&I continuará se pagando e tem o potencial de**

multiplicar valor pelas organizações que trabalharem a pauta de maneira madura e responsável.

O título deste livro, *A Virada da Diversidade*, sintetiza exatamente o momento que vivemos: um ponto de inflexão que separa um modelo antigo, cada vez mais vulnerável a polarizações, de um novo modelo, mais maduro, empresarialmente sólido e ancorado em produtividade, inovação, bem-estar e resultados.

E no que se fundamenta essa virada da Diversidade? Para responder a essa questão, convido você a apertar os cintos e me acompanhar em uma jornada estratégica.

Iniciaremos com um mergulho jurídico (Capítulo 1), desvendando por que a crise é direcionada às ações afirmativas nos Estados Unidos, e como o arcabouço brasileiro, ancorado na igualdade material e na nossa Constituição Federal, oferece segurança jurídica inabalável para as ações afirmativas.

Em seguida, faremos uma retrospectiva da evolução dos programas de D&I em cinco fases (Capítulo 2), antes de confrontarmos o desafio cultural do Jogo de Soma Zero (Capítulo 3), que gerou resistência e afastou aliados.

Por fim, mergulharemos na Virada da D&I (Capítulo 4), focando a virada de mindset que transforma D&I em imperativo de performance.

E encerraremos com a tese científica irrefutável de Oxford, que estabelece o nexo causal: Inclusão e Pertencimento geram Bem-Estar, que, por sua vez, gera Performance (Capítulo 5).

Estamos sim no meio de um tsunami, mas este livro provará que ela não é o fim, e sim o ponto de inflexão necessário para levar as pautas de D&I ao seu próximo e mais estratégico nível.

Vamos juntos e juntas?

Amostra

O MEDO IMPORTADO E A CORAGEM CONSTITUCIONAL, UM MERGULHO JURÍDICO

PARA ENTENDER O PORQUÊ do categórico “NÃO” para o questionamento se D&I morreria, precisamos ir além das manchetes sensacionalistas e desvendar o que realmente está acontecendo no cenário global, especialmente nos Estados Unidos, onde essa turbulência começou. E como bom advogado, não poderia começar este livro de outra maneira que não pelo cenário jurídico e as diferenças legislativas sobre as temáticas ao redor do mundo.

Se ficarmos impactados pelo sensacionalismo de algumas notícias, seremos levados a crer que empresas estão parando de trabalhar as pautas de D&I de maneira definitiva. Mas o que o discurso nos EUA e as decisões recentes da Suprema Corte norte-americana de 2023 realmente questionaram é apenas uma parte da agenda: a crise, ou a turbulência, está **limitada às ações afirmativas, às metas, às cotas, aos *targets* numéricos** naquele país.

O Tsunami Americano

É fundamental esclarecer: o arcabouço legal americano é marcado por sólidas leis antidiscriminação desde os anos 1960, como o Civil Rights Act de 1964 (Título VII). Essas leis proíbem a discriminação explícita em contratação ou promoção com base em raça, cor, sexo, religião, entre outros. Contudo, diferentemente de outros países, os EUA não possuem lei federal que exija que empresas privadas adotem cotas. Pelo contrário,

cotas rígidas baseadas em raça ou gênero são geralmente consideradas ilegais no setor privado americano.

O que gerou a turbulência recente foi a decisão histórica da Suprema Corte em junho de 2023, que vetou o uso de raça como critério de admissão em universidades. Os juízes entenderam que considerar a raça violava a Constituição naquele contexto. **Mas atenção: essa decisão foi restrita ao contexto educacional.** Ela não gerou uma mudança direta nas leis que regem as empresas privadas, que são reguladas pelo Título VII (leis trabalhistas).

O conceito de “ação afirmativa” no emprego nos EUA sempre significou fomentar a diversidade sem permitir a discriminação de candidatos. Portanto, a decisão da Suprema Corte de 2023 não tornou ilegais os programas de D&I nas empresas. O que ocorreu foi que essa decisão alimentou debates e deu margem para que procuradores estaduais republicanos e ativistas da extrema direita enviassem cartas a CEOs, advertindo contra qualquer “preferência racial”. O clima político, sim, aumentou a cautela.

O mito de que “após a Suprema Corte, empresas estão proibidas de trabalhar diversidade” é pura desinformação. A realidade é que programas de D&I continuam legais, desde que respeitem o Título VII. Vamos mergulhar nos detalhes dos ventos dessa tempestade que tem vindo do Norte.

A confusão que presenciamos em 2025, simbolizada pelo discurso de posse de Donald Trump das suas primeiras *Executive Orders*, não surgiu do nada. Ela é resultado de décadas de tensão entre o forte arcabouço legal antidiscriminação dos EUA e a política de ações afirmativas, que sempre caminhou sobre um fio de navalha.

Nos EUA, desde os anos 1960, a lei federal (notadamente o Civil Rights Act de 1964, Título VII) é extremamente clara e rígida: ela proíbe a discriminação no emprego baseada em raça, cor, sexo, religião, origem nacional, entre outros. Essa lei exige a igualdade de oportunidades.

O ponto central é: enquanto o Brasil tem um sistema que busca a *igualdade material* (corrigir desigualdades históricas), o sistema americano é baseado, primariamente, na *igualdade formal* e no “mérito individual”, vendo qualquer distinção baseada em categoria demográfica com profundo ceticismo.