



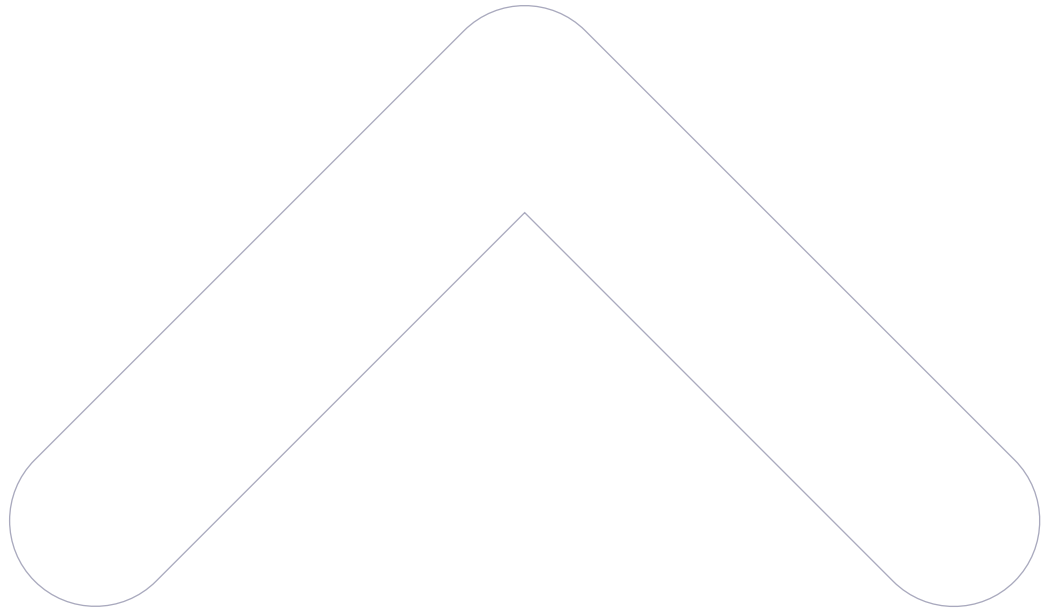
A large, light green, outlined arrow pointing upwards and to the right, positioned in the upper right quadrant of the page.

Estratégias de

Integração de Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento (EDIP) nos Negócios

A smaller, light green, outlined arrow pointing upwards and to the right, positioned on the right side of the teal background.

Um guia para pequenos
negócios em crescimento

A small, light green, outlined arrow pointing upwards and to the right, positioned in the lower right quadrant of the page.A large, light green, outlined arrow pointing upwards and to the right, positioned in the lower half of the page.

REALIZAÇÃO:



ELABORAÇÃO:



APOIO:



"Realizado com o apoio da Gender-Smart Investing Capacity Building Facility da Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e da U.S. Agency for International Development (USAID)".

Autoria: Luana Ozemela e Alex Martins

Colaboração: Beto Scretas, Vivian Rubia e Michele Oliveira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ozemela, Luana

Estratégias de integração de equidade, diversidade, inclusão e pertencimento (EDIP) nos negócios [livro eletrônico] : um guia para pequenos negócios em crescimento / Luana Ozemela, Alex Martins. -- São Paulo, SP : Instituto de Cidadania Empresarial, 2023.

PDF

ISBN 978-65-80811-12-0

1. Diversidade no local de trabalho
2. Empreendedorismo 3. Equidade 4. Gestão de negócios
5. Inclusão 6. Pertencimento I. Martins, Alex.
II. Título.

23-143775

CDD-658.06

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão de negócios : Administração 658.06

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253-0

Sumário



INTRODUÇÃO

Por que prestar atenção à EDIP? [4](#)

PARTE 1:

CONCEITOS, BUSINESS CASE E TENDÊNCIAS EM NÍVEIS NACIONAL E INTERNACIONAL [5](#)

Principais conceitos [5](#)

Contexto brasileiro e internacional [6](#)

Business case da EDI [7](#)

Principais acordos internacionais [9](#)

Benchmarks globais e brasileiros [10](#)

PARTE 2:

PILARES DO TERMÔMETRO DE MATURIDADE [11](#)

Pilar 1: Missão, valores e comportamentos [12](#)

Pilar 2: Governança e operações da empresa [13](#)

Pilar 3: Políticas, compliance e medidas protetivas [16](#)

Pilar 4: Parcerias de negócios e relações externas [17](#)

Pilar 5: Ações proativas de equidade [19](#)

PARTE 3:

ETAPAS DE AÇÃO – COMO COLOCAR CADA PILAR EM PRÁTICA [21](#)

Planos de ação [21](#)

Métricas e monitoramento [23](#)

PARTE 4:

CONCLUSÃO – COMUNICANDO SOBRE EDIP [28](#)

Plano de comunicação EDIP [28](#)

ANEXO 1: Termômetro de Maturidade EDIP [32](#)

ANEXO 2: Exemplo – matriz de resultados EDIP [36](#)

ANEXO 3: Exemplo – matriz de riscos EDIP [37](#)



Introdução

Por que prestar atenção à EDIP?

A integração de estratégias de Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento (EDIP) nos negócios ainda é um grande desafio do mundo empresarial. Pode parecer um contrasenso, mas a realidade não é diferente para os negócios que já nascem com o propósito de endereçar um problema social e/ou ambiental por meio de sua atuação no mercado, os chamados negócios de impacto.

Desde 2012, o ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) tem atuado fomentando o ecossistema de investimento de impacto no Brasil e tem acompanhado a jornada dos empreendedores de impacto, bem como a de organizações que dão suporte a esses empreendedores, como aceleradoras, incubadoras, universidades. A reflexão de quem acompanha esses atores é a de que muitos negócios de impacto, mesmo atuando em agendas prioritárias para o País, como educação, saúde, meio ambiente e serviços financeiros, ainda não desenvolveram estratégias consistentes para uma atuação em temas relacionados a EDIP. Conseqüentemente, essas empresas perdem a chance de ampliar ainda mais o impacto social que geram e de acessar as oportunidades (inclusive de mercado) que uma agenda EDIP bem estruturada pode proporcionar.

Do ponto de vista das organizações que apoiam empreendedores de impacto, também há muitas lacunas de conhecimento sobre EDIP. Isso se reflete tanto em seus processos de seleção de empreendedores (que nem sempre estão orientados por critérios que integram EDIP) quanto no apoio oferecido aos negócios (que poderiam ser desenhados para que as estratégias EDIP fossem incorporadas desde as fases de concepção dos negócios).

Foi buscando endereçar esses desafios que esta publicação foi estruturada. Ela nasce a partir de um projeto sobre **Estratégias de Integração da EDIP nos Negócios** desenvolvido pelo [Instituto de Cidadania Empresarial](#), com apoio técnico da [DIMA](#) e financiamento da ANDE/USAID em 2022. Além desta publicação, o projeto incluiu um curso on-line direcionado para negócios de impacto que recebeu investimento do ICE e de alguns parceiros. Apesar de ser planejada por uma organização que atua no contexto dos negócios de impacto, esta publicação foi desenhada como um kit de ferramentas e recursos para apoiar qualquer tipo de Pequenas Empresas em Crescimento (PEC) em suas ações na integração de EDIP em suas operações.

O curso original foi dividido em quatro módulos:

- **MÓDULO 1** | Introdução à diversidade de gênero e raça nos negócios
- **MÓDULO 2** | Comprometendo-se legitimamente com a EDIP
- **MÓDULO 3** | Integrando equidade de gênero e de raça nos negócios na prática
- **MÓDULO 4** | Dimensionando e escalando o compromisso com a diversidade de gênero e de raça

O objetivo desta publicação, baseado no conteúdo desses módulos, é permitir que você aplique e integre os mais importantes princípios EDIP em todas as áreas de sua empresa. O guia é desenhado para líderes organizacionais, diretores das áreas de Cultura e Pessoas, diretores de Diversidade e Inclusão, organizações que apoiam empreendedores, aceleradoras, incubadoras e outros que trabalham ativamente para promover locais de trabalho diversos, equitativos e inclusivos.

POR QUE PRESTAR ATENÇÃO À EDIP?

Os sistemas contínuos de opressão e desigualdade devem ser desmantelados. Muitas organizações e comunidades não estão mais satisfeitas com promessas ou compromissos superficiais. Elas desejam uma ação ousada e uma transformação sistêmica lideradas por pessoas comprometidas, nas quais atos de discriminação e exclusão sejam reconhecidos como tais. O assassinato de George Floyd e de Beto Freitas (e muitos outros antes e depois deles) e a tolerância zero ao ver empresas sem representatividade tornaram-se catalisadores da justiça social no Brasil. Encontramo-nos em um momento crucial, no qual podemos continuar no caminho destrutivo em que estivemos – de desigualdade, injustiça e exploração – **ou podemos escolher um caminho sustentável diferente, de justiça, equidade e coesão social.**

Além deste claro imperativo moral, pesquisas realizadas pela empresa [Korn Ferry](#) mostram que a diversidade, a equidade e a inclusão produzem nas organizações:

- **70%** maior crescimento
- **36%** melhor lucratividade
- **75%** maior rapidez para chegar ao mercado
- **19%** maior inovação

Exploramos o business case (caso comercial) para EDIP nas seções abaixo.



Parte 1

Conceitos, business case e tendências em níveis nacional e internacional



PRINCIPAIS CONCEITOS

DIVERSIDADE

Diversidade refere-se à variedade de semelhanças e diferenças entre as pessoas, muitas vezes chamadas de dimensões de diversidade, incluindo, mas não se limitando, a: gênero, sexo, identidade e expressão de gênero, etnia, raça, identidade/origem nativa ou indígena, idade, geração, deficiência, orientação sexual, cultura, religião, sistema de crenças, estado civil, status parental, gravidez, classe, aparência, idioma e sotaque, saúde mental, educação, geografia, nacionalidade, estilo de trabalho, experiência de trabalho, função de trabalho, estilo de pensamento e tipo de personalidade.

Definição de diversidade dos [Princípios para Investimento Responsável das Nações Unidas](#):

Diversidade é a presença de variedade ou diferença dentro de um contexto organizacional. Essa variedade pode estar em características físicas, experiências culturais, identidade pessoal, gênero ou raça.

EQUIDADE

A equidade trata de tomar ações deliberadas para remover barreiras e obstáculos sistêmicos, grupais e individuais que impedem oportunidades e perturbam o bem-estar. A equidade é alcançada através da identificação e da eliminação de políticas, práticas, atitudes e mensagens culturais que criem e reforcem resultados injustos.

A diferença entre igualdade e equidade deve ser enfatizada. Embora ambas promovam a justiça, a igualdade consegue alcançar isso tratando todos da mesma forma, independentemente da necessidade e das circunstâncias. A equidade alcança essa justiça tratando as pessoas de maneira diferente, dependendo da necessidade, da circunstância e da consideração das desigualdades históricas e sistêmicas.

[Os Princípios de Empoderamento das Mulheres](#)

definem equidade como proporcionar às pessoas recursos, oportunidades, acesso e liberdade de ser a melhor versão de si mesmas. Requer a remoção de barreiras sistêmicas ao sucesso que afetam desproporcionalmente alguns membros da sociedade para permitir que alcancem resultados mais justos.

INCLUSÃO

A inclusão é um estado dinâmico de sentimento, pertencimento e operação, no qual a diversidade é alavancada e valorizada para criar uma organização ou sociedade justa, saudável e de alto desempenho. Uma cultura e um ambiente inclusivos garantem acesso equitativo a recursos e oportunidades para todos. Também permitem que indivíduos e grupos se sintam seguros, respeitados, ouvidos, engajados, motivados e valorizados por aquilo que são.

PERTENCIMENTO

De acordo com o [Coqual](#) (anteriormente conhecido como Center for Talent Innovation) em sua série sobre pertencimento, pertencer é uma necessidade humana fundamental. É o objetivo final que uma empresa deve almejar a seus colaboradores, é nesse momento que os benefícios de sua criatividade e fidelização se farão sentir.



INTERSECCIONALIDADE

A interseccionalidade se refere a maneiras complexas pelas quais os indivíduos mantêm muitas identidades ao mesmo tempo. Essas identidades podem se combinar, se sobrepor ou se cruzar em uma mesma pessoa ou grupo, resultando em sistemas múltiplos e interdependentes de discriminação ou opressão.

O que a EDIP não é?

As políticas EDIP trabalham para mudar a cultura de uma organização a longo prazo para que ela seja mais inclusiva e mais receptiva com pessoas de diferentes origens e demografias. A ação afirmativa, por outro lado, diz respeito a ganhos de curto prazo em números, e está focada em mudar rapidamente a demografia de uma organização, aumentando a participação de indivíduos de grupos historicamente excluídos. Você pode ter políticas EDIP e não ter ações afirmativas. Para resumir, EDIP não é:

- Apenas sobre número de pessoas
- Fazer mudanças superficiais a curto prazo
- Ser politicamente correto
- Somente o papel da equipe de Recursos Humanos

Em conclusão, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento estão inter-relacionados, e, quando tratados como um todo, permitem que as empresas maximizem a variedade de habilidades e experiências que seus funcionários trazem, além de fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus clientes. É importante também entender que a linguagem da EDIP evoluiu ao longo do tempo, à medida que aprendemos mais sobre sua eficácia – por exemplo, quando o cenário político, social ou econômico muda, ou quando uma nova ideia surge.

CONTEXTOS BRASILEIRO E INTERNACIONAL

A DESIGUALDADE É UM PROBLEMA NACIONAL, ILUSTRADO PELAS SEGUINTE ESTATÍSTICAS:

> O Brasil é o **nono país mais desigual do mundo** sob o olhar da distribuição de renda dos cidadãos, com índice de Gini (indicador usado mundialmente) de 0,573 em 2020, de acordo com a [Síntese de Indicadores Sociais](#) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada com base nos parâmetros do Banco Mundial.

> A **população ocupada** branca ganhou, em média, **73,3% mais** do que a preta ou parda.

> Em **média**, os homens receberam **28,1% mais** que as mulheres.

> **Pretos e pardos** ocupam mais funções em atividades cuja **remuneração é inferior** à média observada.

> De acordo com [pesquisa do IBGE](#), mulheres pretas ou pardas são 28,7% da população, mas representam 40% dos extremamente pobres.

A desigualdade é também um **problema corporativo**. Segundo um [estudo da PWC](#), cerca de 75% das empresas globais dizem que a diversidade e a inclusão são uma prioridade organizacional. E, ao observarmos a composição dos cargos executivos das empresas listadas no Financial Times Stock Exchange (principal índice de ações da Bolsa londrina), em junho de 2022, ainda há muito trabalho a fazer. Apenas seis CEOs no FTSE 100 são de um grupo minorizado racialmente. Esse quadro mudou muito lentamente desde 2011, segundo o relatório [Parker Review](#) (2022), no Reino Unido. Além disso:

> **Mulheres ocupam menos de 10% dos cargos globais de COO, CMO, controladoria corporativa e diretoria de vendas.**

> **No Brasil, mulheres ocupam menos de 12% dos assentos de conselhos de administração de empresas de capital aberto, avançando timidamente.**

> **Também no Brasil, apenas 0,4% dos membros do conselho de administração das 500 maiores empresas em 2020 eram mulheres negras.**

> **A chance de uma pessoa branca ocupar cargos executivos no Brasil é 58 vezes maior em comparação a uma pessoa negra.**

Mas ainda existem dados insuficientes para capturar o tamanho e os diferentes aspectos da desigualdade racial nas empresas. Entre as empresas de capital aberto, não há informações padronizadas sobre a composição dos conselhos administrativos, e a disparidade salarial para mulheres, negros e outros grupos minorizados não é abordada. Cerca de 68% das empresas no Ibovespa não reportam a disparidade salarial entre homens e mulheres em seus relatórios anuais. Dados públicos das empresas (advindos da RAIS, Relação Anual de Informações Sociais) nem sempre refletem com precisão a composição racial. Voltaremos à questão da métrica e do monitoramento na seção 3.

BUSINESS CASE DA EDIP

O business case, ou caso comercial, é um instrumento que estimula a tomada de decisões estratégicas sobre alocação de recursos, mobilização de recursos ou direcionais de financiamento para um determinado tema. É também uma importante ferramenta de advocacia intersetorial. Ele pode ser articulado de várias formas, mas geralmente com dados e estatísticas que demonstram a rentabilidade da alocação do recurso. O business case, às vezes, é diferente de um plano estratégico corporativo, que muitas vezes inclui uma narrativa extensa e aspiracional de necessidades e é limitado por prazos definidos. Business cases ou casos comerciais de investimentos EDIP bem-sucedidos aumentam a equidade e o impacto, redirecionando esforços para locais, setores

e populações com maiores necessidades. O business case para a diversidade é geralmente um termo aceitável em organizações com ou sem fins lucrativos, governo, educação ou outras. Termos substitutos poderiam incluir “justificativa”, “imperativo” ou qualquer outro que seja amplamente aceito e compreendido dentro da organização.

Estudos mostram que a EDIP traz, em geral, benefício triplo para as empresas. **Estimula a produtividade, a criatividade, a inovação e a transparência, gerando maior lucratividade para a companhia; minimiza riscos reputacionais;** e, por fim, promove maior impacto social como resultado da busca pela equidade. Um vasto número de estudos documenta a relação entre diversidade e melhor desempenho financeiro.

Mas **incentivamos as empresas a ir além do business case tradicional**, concentrando-se em EDIP como uma estratégia de crescimento e competitividade de longo prazo, e não como uma meta finalística de um ciclo de negócios, apenas.

O business case na área de EDIP é baseado em vários imperativos: moral, legal, econômico e estratégico.

- No imperativo **moral**, porque dar acesso justo e igual a todas as pessoas para trabalhar em condições equitativas é a coisa certa a fazer.
- No imperativo **legal**, porque a grande maioria dos países ratificou uma série de convenções apresentadas pela Organização Internacional do Trabalho para eliminar a discriminação no local de trabalho em todos os aspectos. As leis nacionais e internacionais apoiam práticas de trabalho não discriminatórias.
- No imperativo **econômico**, porque as empresas devem provar a seus investidores que se envolver em negócios lucrativos e em pesquisas mostra conclusivamente que equipes diversas superam significativamente equipes homogêneas em todos os principais índices de negócios.
- No imperativo **estratégico**, porque a diversidade, a equidade e a inclusão provaram ser críticas para o sucesso a longo prazo. Portanto, há a necessidade de incorporá-las à estratégia de negócios para se manter relevante, atualizado e sustentável e usar as melhores práticas.

Benefícios para negócios: existem várias razões pelas quais a diversidade deve ser considerada um ativo para qualquer organização. **Há muitas abordagens diferentes para pensar sobre os benefícios da EDIP. Aqui estão algumas para servir como inspiração – ao fazer seu business case interno, selecione as pesquisas e os argumentos que fazem sentido para seu negócio e indústria.**

Rina Goldenberg Lynch, especialista em D&I e CEO de Voice at the Table, identifica [cinco elementos](#) que constroem uma forte justificativa ou business case para endossar as vantagens da EDIP para os negócios e os retornos que ela pode trazer:

1. Vantagem competitiva
2. Inovação
3. Força de trabalho
4. Melhores decisões
5. Engajamento

Como exemplo, Lynch cita o relatório [Diversity Matters](#) da McKinsey, que examinou dados de mais de 300 empresas de capital aberto em diversos setores no Canadá, na América Latina, no Reino Unido e nos Estados Unidos. A pesquisa mostrou que as empresas no quartil superior da diversidade

racial e étnica obtêm **35% maiores retornos financeiros** do que seus concorrentes do setor não D&I, e as empresas no quartil superior em diversidade de gênero são **15% mais propensas a ter melhores retornos financeiros**.

DOIS ESTUDOS QUE DEMONSTRAM O CASO COMERCIAL NA PRÁTICA SÃO NIKE E FENTY BEAUTY.

- **NIKE:** em 2016 e 2017, Kaepernick protestou consistentemente contra a brutalidade policial, o racismo e a injustiça nos Estados Unidos, colocando-se de joelhos durante o hino nacional, antes de cada jogo nacional. Essa ação polarizou o país, e Kaepernick enfrentou duras críticas de muitas pessoas, inclusive do presidente dos EUA, Donald Trump, que em setembro de 2017 afirmou que os donos da NFL deveriam demitir jogadores que protestassem durante o hino nacional. Kaepernick ficou sem contrato após aquela temporada e não pôde jogar pela NFL. Essa declaração de protesto icônica de Kaepernick ecoou em todo o mundo durante o movimento Vidas Negras Importam, em 2020. Em 2018, a Nike fez uma declaração ousada em apoio a Kaepernick e colocou seu rosto em sua nova campanha publicitária. Como esperado, isso veio com uma enorme reação, com muitos nas mídias sociais alegando que boicotariam a Nike. Qualquer empresário que ouvisse tais comentários voltados para seus negócios presumiria que isso traria

um grande impacto negativo em seus lucros.

Mas exatamente o oposto aconteceu com a Nike: houve um aumento de 5% em seus lucros, totalizando US\$ 6 bilhões em menos de um ano.

- **FENTY BEAUTY:** a Fenty Beauty foi lançada em 2017 com ofertas que atendiam à ampla diversidade de tons de pele e tonalidades não contempladas pelas empresas de cosméticos existentes. Por meio de uma combinação de produtos e marcas inclusivos, sem edições limitadas e com campanhas de mídia social eficazes e de alta qualidade, a Fenty faturou US\$ 72 milhões em apenas um mês, superando todas as empresas de cosméticos existentes e estabelecidas, exceto duas, quando foi lançada. A Fenty foi considerada uma das principais invenções de 2017, e, em cinco anos, tornou sua fundadora, Rihanna, bilionária. A diferença entre a Fenty Beauty e sua concorrência foi sua **capacidade de identificar um vazio nas opções para pessoas negras ou de tons de pele mais escuros e fornecer uma gama abrangente de opções para elas**. Além disso, a força de trabalho sente aceita e incluída na cultura da organização, e sua diversidade de pensamento e experiência são transmitidas para sua produção, tornando os produtos atraentes para uma gama diversificada de clientes.

De acordo com uma pesquisa realizada pela [Comissão Europeia](#), existem **dois tipos principais de benefícios econômicos que as empresas buscam a partir de investimentos em políticas de diversidade:**

1. Fortalecimento da **competitividade de longo prazo**, ou seja, as políticas de diversidade produzem ativos tangíveis e intangíveis que permitem às empresas ser competitivas, gerar fluxos de caixa estáveis e satisfazer seus acionistas.
2. Criação de oportunidades de curto e médio prazo para **melhorar os fluxos de caixa**, por exemplo, reduzindo custos, resolvendo a escassez de mão de obra, abrindo novos mercados e melhorando o desempenho nos mercados existentes. Estes também são conhecidos como benefícios de “retorno do investimento” (ROI).

Para as pequenas empresas em crescimento que buscam investimentos, há também um imperativo estratégico: **os investidores estão exigindo cada vez mais que as empresas prestem atenção à EDIP.**

- Em **2018**, a **Califórnia** aprovou uma lei que exigia que as empresas de capital aberto sediadas no Estado [incluísem pelo menos uma mulher](#) em seus conselhos até o fim de 2019.
- Desde **2020**, a **Goldman Sachs** só estrutura ofertas públicas iniciais (IPOs, em inglês) de companhias com [mulheres no conselho](#).
- Desde **2021**, a **FORTUNE** usa dados para identificar as [empresas mais progressivas em inclusão racial](#).
- Em **2021**, a **Nasdaq** aprovou nova norma que impõe às empresas listadas incluir [dois membros diversos obrigatoriamente](#), sendo uma mulher e um membro entre grupos LGBTQIAP+, negro ou de minorias étnicas.
- Em **2022**, a **B3** colocou sob consulta pública novas regras para aumentar a diversidade de gênero e a representatividade de grupos minorizados em cargos de alta liderança.

Benefícios socioeconômicos: outros estudos mostram que a EDIP leva a melhores resultados socioeconômicos em várias dimensões.

- As mulheres controlam a [maior parcela das decisões de consumo](#) e investem maior proporção de suas rendas em sua família, em comparação aos homens.
- Os [níveis de inadimplência](#) bancária das mulheres são 40% menores.
- As empresas de tecnologia de capital fechado lideradas por mulheres são [mais eficientes em termos de capital](#) e alcançam um retorno do investimento 35% maior, comparado às empresas lideradas por homens.
- O Brasil poderia [aumentar seu PIB per capita em até 30%](#) dentro de uma década se eliminasse as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, uma produção adicional entre 410 e 850 bilhões de dólares.

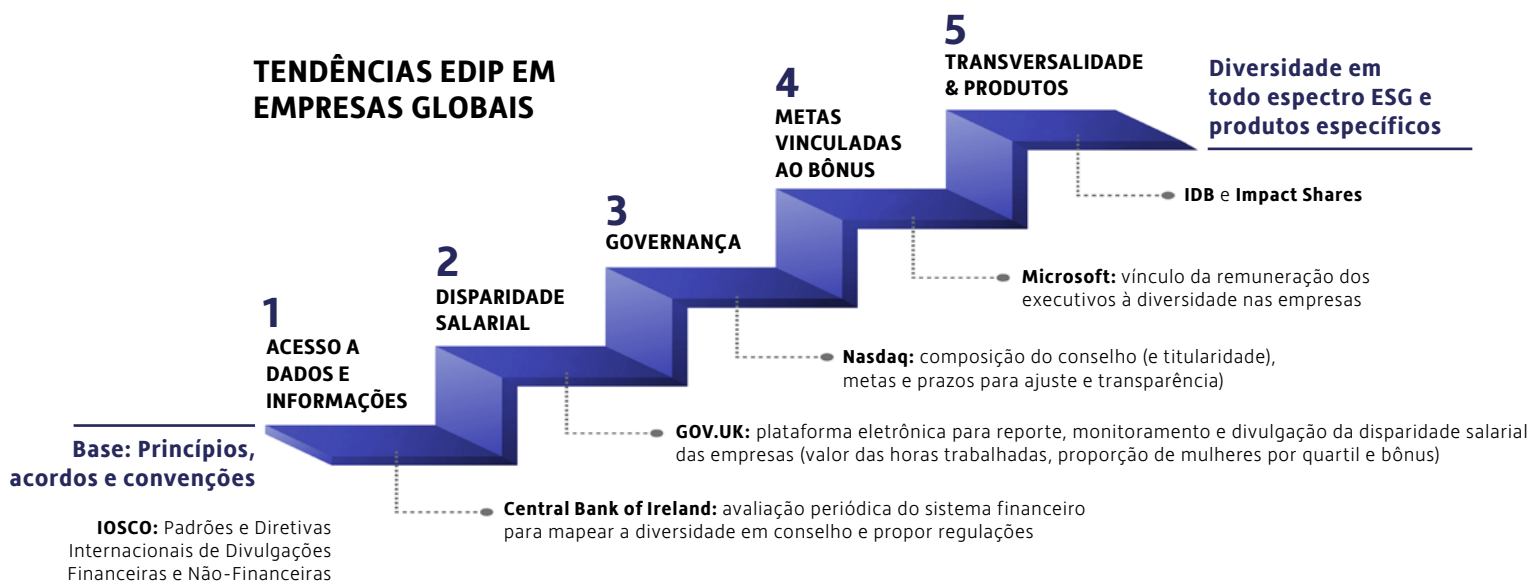
definidos por acordos internacionais, além daqueles pontuados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Estas são as principais declarações, convenções e resoluções internacionais das quais o Brasil é signatário:

- Declarações, convenções e resoluções das Nações Unidas, por exemplo os [Princípios para o Investimento Responsável](#) (PRI).
- Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).
- [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) (ODS) das Nações Unidas.
- Princípios de Yogyakarta sobre a Aplicação do Direito Internacional dos Direitos Humanos em Relações com Orientação Sexual e Identidade de Gênero.
- [Princípios do Empoderamento da Mulher](#) (WEP).
- Padrões e Diretivas Internacionais de Divulgações Financeiras e Não Financeiras – especialmente IOSCO.

PRINCIPAIS ACORDOS INTERNACIONAIS

Os governos de diversos países afirmam compromissos por meio de políticas, diretivas, declarações, convenções e resoluções internacionais. As políticas e diretrizes de requisitos [ESG](#) (uma sigla em inglês que significa environmental, social and governance e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização) também devem ser orientadas por padrões

Tendências EDIP em empresas globais: segundo a [Cartilha do Laboratório de Inovação Financeira \(LAB\)](#), o mercado de capitais em vários países avança no sentido da diversidade. Muitos exemplos mostram movimentos de regulação ou autorregulação para ampliar a transparência, sendo exigida ou recomendada a divulgação da composição de conselhos, e, em mercados ainda mais avançados, há regras de composição mínima de participação de pessoas diversas nos conselhos, por exemplo.



Informações da pesquisa [‘Diversidade no Sistema Financeiro: aprendizados com a experiência internacional e caminhos para a evolução no ecossistema Brasileiro’](#), fevereiro de 2022, p.26-28.

1. A Organização Internacional de Comissões de Valores (IOSCO) está harmonizando os relatórios financeiros e de sustentabilidade conforme todos os acordos e convenções internacionais.
2. O Banco Central da Irlanda divulga a composição detalhada de gênero por tipo de função dentro das instituições, seja no nível de direção, de gestão ou de força de venda.
3. O Reino Unido exige das empresas com mais de 250 funcionários que declarem a diferença salarial em seu quadro de funcionários utilizando indicadores padronizados.
4. A Microsoft, a Intel, o Facebook e o Google estabeleceram metas de diversidade que impactam metade de seus executivos em suas remunerações por bônus anual.
5. A Impact Shares está colocando à disposição do mercado ETFs (exchange traded funds, ou fundos de intercâmbio de ações) direcionados a empresas que impulsionam o crescimento de mulheres, negros e grupos minorizados.

BENCHMARKS GLOBAIS E BRASILEIROS

A disponibilidade de dados e informações sobre a diversidade de empresas e entidades melhorou significativamente nos últimos cinco anos, e existem vários padrões globais de certificações, índices e sistemas de avaliação preparando o cenário para relatórios e divulgações da EDIP. Entretanto, ainda não existe um padrão global para avaliar as políticas e práticas de

diversidade. Algumas entidades desenharam padrões para fornecer uma estrutura para empresas criarem e fortalecerem suas políticas e práticas de diversidade. Outras desenvolveram metodologias de certificação de negócios para igualdade de gênero e interseccional. Abaixo, segue uma sistematização dos principais benchmarks em níveis global e nacional.



O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA B3

O ISE representa um avanço em matéria de reporte de informações relacionadas à diversidade de gênero e de raça dos conselhos de administração. O Índice foi criado para ser compatível às demandas internacionais, e requer que as empresas reportem informações relacionadas a suas práticas como pré-requisito para participação no ISE B3. A carteira 2021 do ISE B3, anunciada dia 1º de dezembro de 2020, reúne 46 companhias que somam R\$ 1,8 trilhão em valor de mercado. Questiona sobre participação de mulheres, negros e grupos minoritários na composição dos conselhos, além da existência de metas para equiparação na diversidade do conselho e remuneração desses executivos. No entanto, ainda não é possível identificar o número de membros titulares em cada um desses grupos. **Somente duas das 39 empresas reportaram a existência de pessoas negras em seus conselhos de administração**, e somente três empresas disseram possuir metas quantitativas ou prazos para reduzir desigualdade ou equiparar a participação de pessoas negras nos cargos de alta administração da companhia.



Parte 2

Pilares do Termômetro de Maturidade



O **Termômetro de Maturidade** é uma metodologia desenvolvida pela [DIMA](#) que estabelece uma estrutura que compreende cinco pilares que são cruciais para a EDIP, e é apresentado como um questionário de autoavaliação. Ele se inspira na [bússola Korn Ferry](#) EDIP, no kit de ferramentas EDIP do [Fórum Econômico Mundial](#) e no [Blueprint for Black Lives Matter in the Development Sector](#) de Hannah Ryder.

Mas por que realizar uma autoavaliação? Atualmente, as empresas gastam mais de US\$ 8 bilhões por ano em programas de diversidade, de acordo com a Korn Ferry, porém, estão sofrendo com a falta de resultados. As empresas reconheceram que implementar estruturas robustas e ter a EDIP no centro da empresa é benéfico para os funcionários e para os lucros.

O Termômetro de Maturidade composto por **cinco pilares** é uma maneira prática de medir seu progresso e ver até onde você chegou em um determinado período de tempo. Audite seu negócio e colete e avalie os dados. Implemente estruturas e monitore o progresso. Para uma pequena empresa, isso pode parecer complicado e demorado, e às vezes será, mas você **tem que lembrar que sua empresa não é a única no mundo a passar por esses movimentos. Em 2022, se sua empresa não estiver abordando a EDIP, ela simplesmente estará desatualizada e desalinhada com as tendências e os acordos internacionais que têm posicionado a agenda de investidores, governos e mundo empresarial em nível global. Ninguém vai querer ficar para trás, pois investidores e parceiros farão perguntas sobre EDIP e como sua empresa incorpora esses princípios e práticas.**

PILAR 1: MISSÃO, VALORES E COMPORTAMENTOS

Definição breve do Pilar 1: neste pilar, estão incluídas as práticas que constroem uma cultura em toda a organização para o avanço da EDIP e que dão suporte a um funil diversificado de talentos em uma organização.

Objetivos do Pilar 1

Identificar se:

- a EDIP é um princípio fundamental da empresa e se é vista como prioridade;
- existe uma compreensão cultural da EDIP dentro da empresa e se os funcionários sentem que têm um sentimento de pertencimento;
- o CEO da empresa e seus líderes são defensores da EDIP e abrem caminho para que seus colaboradores demonstrem que se preocupam com o assunto;
- os funcionários são continuamente instruídos sobre as práticas da EDIP e há espaços nos quais os empregadores podem discutir suas questões;
- os gerentes são apoiados (por meio de treinamento, orientação ou outra forma) para entender a experiência do funcionário e exibir habilidades de gerenciamento inclusivas, garantindo que os comportamentos em toda a empresa promovam a inclusão.

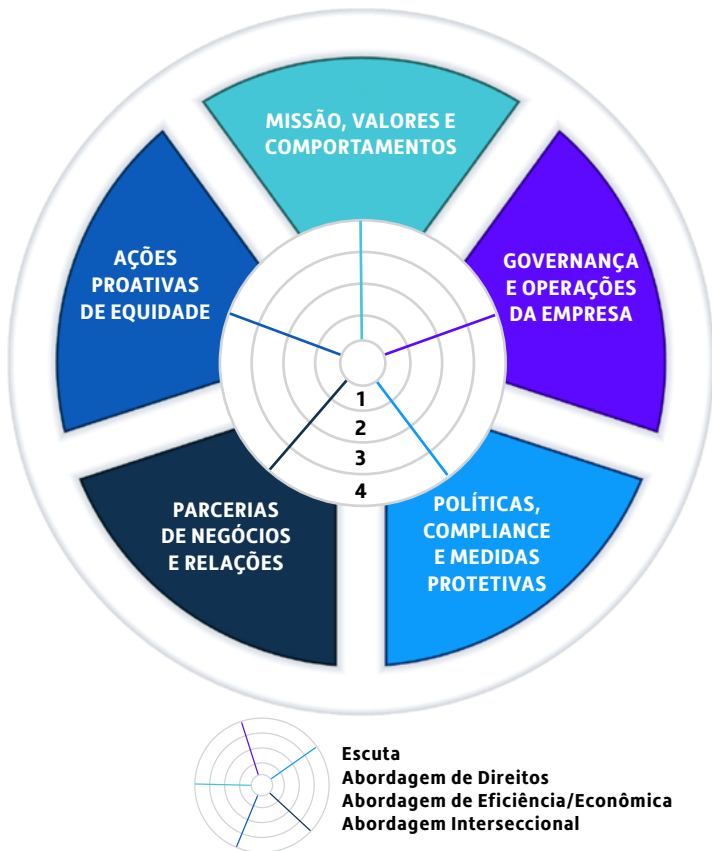
Mais informações

Os esforços tradicionais de diversidade – que o autor Martin N. Davidson chama de “[gestão da diversidade](#)” – concentram-se em recrutar e integrar pessoas que representam um conjunto variado, mas limitado, de identidades diversas. Ao longo dos anos, as organizações se tornaram mais acolhedoras para pessoas tradicionalmente excluídas e ajudaram as empresas a entrar em novos e diversos mercados. No entanto, essa abordagem geralmente não está bem integrada à estratégia organizacional; na maioria dos casos, **é apenas um componente ou um complemento tático do gerenciamento de recursos humanos.**

É necessária **uma abordagem holística** para fechar as lacunas de gênero e equidade interseccional no local de trabalho. Essa abordagem requer:

- Mudança visível interna e externamente.
- Validação independente do status de diversidade da empresa.
- Medição clara do impacto que as políticas e práticas têm na cultura organizacional.
- Um plano de ação eficaz para aumentar o progresso.
- Uma forma de garantir responsabilidade e transparência.

Como observado por Rina Goldenberg Lynch, quando os membros de uma equipe se sentem incluídos, é provável que eles também se sintam mais engajados. É por isso que é vital prestar atenção a sua missão, seus valores e seus comportamentos. Uma [pesquisa da Deloitte Australia](#) descobriu que as equipes focadas em EDIP tendem a oferecer os mais altos níveis de engajamento. A pesquisa mostrou que, quando os funcionários se sentem aceitos, valorizados e capacitados, eles também ficam mais felizes, mais motivados, mais produtivos e mais fáceis de reter. Como resultado, observa Goldenberg Lynch, as empresas com maior diversidade tendem a ter taxas de rotatividade mais baixas – o que significa redução dos custos de recrutamento e treinamento.



Nosso Termômetro de Maturidade se distingue de outras metodologias porque tem uma abordagem holística do que representa integração da EDIP nos negócios adaptados às pequenas empresas em crescimento.

Abordagens transversais

Nossas principais bases de valores transversais são:

- **Escuta** – nossa metodologia compreende e prioriza a etnografia e a realidade social dos indivíduos e das comunidades como centrais na coconstrução de soluções EDIP nas empresas.
- **Abordagem de direitos** – respeitamos os marcos legais e os acordos internacionais, como, por exemplo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos publicada pelas Nações Unidas de 1948 e diversas convenções relacionadas à ONU com impacto direto sobre EDIP, tal como a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência.
- **Abordagem de eficiência/econômica** – trabalhamos na identificação e na implementação das melhores práticas EDIP que seriam mais eficazes na empresa.
- **Abordagem interseccional** – reconhecemos que as pessoas combinam, se sobrepõem ou cruzam múltiplas identidades, resultando em sistemas interdependentes de discriminação ou opressão.

Autoavaliação

Para avaliar quão “madura” está sua empresa nas práticas de EDIP, recomendamos que preencha um questionário com base no Termômetro de Maturidade ([consulte Anexo 1](#)). As perguntas da pesquisa abordarão cada pilar, e você poderá ver exatamente como sua empresa está atualmente em termos de EDIP nas cinco áreas. É uma **autoavaliação simples**, para ver exatamente como você está se saindo e como você pode melhorar para atrair os melhores talentos e obter mais lucros para seu negócio.

EXEMPLOS DE ATIVIDADES DO PILAR 1

Desenvolver e compartilhar a declaração/estratégia de D&I da organização	Implementar pesquisas de cultura organizacional e acompanhar o progresso
Ampliar o pool de candidatos além das fontes tradicionais	Realizar um treinamento de viés consciente
Remover os preconceitos do processo de contratação	Criar espaços corporativos inclusivos
Estabelecer e apoiar programas de mentoria para profissionais de perfis diversos	Incentivar o uso de linguagem inclusiva
Estabelecer o acesso a programas de treinamento para contratações não tradicionais	Estabelecer cotas de entrevista ou contratação
Criar grupos de recursos de funcionários diversos	Apoiar programas de estágio para candidatos de perfis diversos

PILAR 2: GOVERNANÇA E OPERAÇÕES DA EMPRESA

Definição breve do Pilar 2: neste pilar, estão incluídas as práticas que estabelecem políticas, estratégias e programas organizacionais que apoiam a estrutura organizacional e comercial para o avanço da EDIP e também práticas que permitem acompanhar seu próprio progresso e o progresso de seus parceiros, em relação às metas estabelecidas e às expectativas do setor.

Objetivos do Pilar 2

- Identificar se as práticas EDIP são integradas e incorporadas em todos os processos de gestão de talentos e se há uma estratégia EDIP em vigor para aquisição de talentos.
- Compreender se é aplicada uma análise ética para informar as decisões de talentos.
- Entender se são implementadas estratégias para abordar o preconceito e garantir um grupo diversificado de candidatos, como, por exemplo, medidas para revisar a linguagem usada em anúncios de emprego.
- Garantir que os gerentes estejam equipados para fornecer avaliações de desempenho inclusivas que permitam que todos os funcionários prosperem.
- Apoiar as mulheres na empresa, facilitando as responsabilidades parentais.
- Introduzir a EDIP em relatórios ESG.

Mais informações

Por que é importante integrar a EDIP tanto na governança quanto nas operações da empresa? De acordo com um estudo da [Glassdoor](#), 67% dos candidatos a emprego dizem que a diversidade da empresa é um quesito importante ao avaliar ofertas. Igualmente, [a pesquisa de 2018 da Deloitte Millennial](#) descobriu que 74% dos entrevistados disseram acreditar que seus locais de trabalho terão mais inovação se a gestão tornar a diversidade e a inclusão um componente-chave na cultura organizacio-

nal. Até o ano de 2025, [75% da força de trabalho global](#) será composta por millennials. Segundo Rina Goldenberg Lynch, esse grupo tem uma perspectiva única sobre a diversidade. Ela observa que, enquanto as gerações mais velhas tendem a ver a diversidade através das lentes de raça, demografia, igualdade e representação, os millennials veem a diversidade como uma amálgama de experiências variadas, diferentes origens e perspectivas individuais. Eles veem o local de trabalho ideal como um ambiente de apoio que dá espaço para diferentes perspectivas sobre um determinado assunto. Goldenberg Lynch aconselha que, se as empresas desejam contratar e reter uma força de trabalho milenar, a diversidade deve ser uma parte fundamental da cultura da empresa.

Orçamento para a EDIP:

Muitas organizações têm priorizado iniciativas de EDIP em suas agendas, mas ainda possuem muitas dificuldades em fazer progresso. [Korn Ferry realizou uma pesquisa](#) para a qual 250 empresas brasileiras foram entrevistadas. Nas estratégias dessas empresas, os [focos de atenção](#) são:

- Mulheres (81,1%)
- Pessoas com deficiência (69,5%)
- Talentos LGBTQIAP+ (54,3%)
- Talentos com ascendência africana (52%)

Acontece que apenas **37% das empresas brasileiras têm orçamento para esses temas.**

É essencial fornecer recursos adequados àquelas que estão desempenhando um papel principal no crescimento da organização ao longo de sua jornada EDIP. É uma boa prática conectar o orçamento às métricas EDIP, seguindo um modelo de Orçamento Baseado em Resultados (RBB). Para apoiar isso, as iniciativas EDIP devem ser incluídas no orçamento geral da empresa. Deve, também, haver financiamento específico para Grupos de Afinidade de Funcionários (ERG) e apoio para que os ERGs levantem fundos por conta própria de maneiras mais criativas.

EDIP NO ÂMBITO DO ESG/ASG

A adoção de métricas, políticas e diretrizes de requisitos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) – ou em inglês ESG (Environmental, Social and Governance) – estão cada vez mais se tornando uma prática comum no mundo corporativo. Esses padrões e métricas são orientados por acordos internacionais e por uma série de medidas voluntárias e autorregulatórias das empresas para assegurar a saúde corporativa e um entendimento coletivo da responsabilidade compartilhada que as empresas têm com o planeta e a sociedade.

Entretanto, é importante distinguir ASG de EDIP. Isto porque as políticas corporativas EDIP aqui apresentadas são mais abrangentes do que o que se observa nos relatórios ASG das empresas de modo geral. Comumente, as políticas EDIP estão confinadas ao tema de Recursos Humanos da empresa, e não são abordadas de maneira transversal e no escopo mais amplo dos temas sociais, ambientais e de governança corporativa. Entretanto, as políticas EDIP também abrangem o investimento social privado para reduzir disparidades enfrentadas pelas populações diversas, podem estar dirigidas a incidir diretamente sobre como produtos e serviços são desenhados e entregues para melhor servir populações diversas ou consumidores em geral ou podem estar vinculadas aos temas ambientais, dada a maior vulnerabilidade de populações às mudanças climáticas.

Governança: diversidade de gênero e de raça é uma questão de governança importante, porque muitos acionistas e reguladores estão exigindo maior diversidade nos conselhos corporativos e em cargos executivos. Mas governança não é somente sobre ter mais pessoas diversas ocupando cargos, é também sobre ter remuneração igual e acesso a promoção de carreira para mulheres e pessoas negras, desenvolver candidatos para cargos futuros e ter EDIP contemplada nos planos de sucessão. Outros temas emergentes de diversidade no G do ESG são:

- Satisfação de clientes diversos
- Diversidade e inovação aberta
- Diversidade e cadeia de suprimentos
- Diversidade nos relatórios de sustentabilidade

Apesar de as regras serem para empresas de capital aberto, elas poderão rapidamente afetar as empresas fechadas menores, visto que muitas das empresas listadas refletem o que lhes é exigido nas regras impostas para seus investimentos e fornecedores.

Outros recursos: para pequenas empresas em crescimento que desejem fortalecer os aspectos de Governança, recomendamos a leitura do manual [Governança Corporativa para Startups & Scale-ups](#), publicado em 2019 pelo [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa](#). Também recomendamos a ferramenta de autoavaliação do IBGC chamada [Métrica de Governança para Startups](#), com objetivo de apoiar as startups e scale-ups na reflexão sobre suas práticas de governança corporativa adequadas a seu modelo de negócio e estágio de evolução.

Social: este aspecto do ESG engloba os fatores “sociais” que incluem condições de trabalho, saúde e segurança, relações com funcionários e responsabilidade social. As empresas que recrutam ativamente pessoas diversas têm uma pontuação alta nessa área de ESG. Empresas devem adotar uma abordagem de direitos como descritos na [Declaração Universal dos Direitos Humanos](#) e na [Carta Internacional dos Direitos Humanos](#) (incluindo tratados e convenções) para informar a maneira como pensam sobre indicadores sociais e como organizam seus temas abrangentes.

Ambiental: o desempenho ambiental de uma empresa tem sido considerado o ponto mais relevante do ESG devido ao risco ambiental tangível que fatores como mudanças climáticas representam para as operações de negócios e por meio de riscos decorrentes de leis e políticas ambientais. Os temas mais recorrentes são: ambiente, resíduos, mobilidade e energia, incluindo as emissões de carbono. Entretanto, tem pouco foco nas populações diversas neste eixo. É importante reconhecer que as populações diversas, sobretudo mulheres e grupos étnicos, são mais vulneráveis às mudanças climáticas e aos desastres naturais. Ao mesmo tempo, eles são os que estariam melhor posicionados para protagonizar soluções, pois são os mais afetados. O conhecimento sobre o nexos entre diversidade e meio ambiente é vital ao projetar soluções inovadoras.

Embora estejam ligados, é importante fazer uma distinção entre ESG e diversidade, porque as políticas corporativas de EDIP são mais abrangentes do que se observa nos relatórios ESG. Em ESG, as políticas EDIP estão confinadas ao tema de Capital Humano da empresa, risco de impacto social negativo em decorrência das operações da empresa e/ou, em algumas instâncias, governança corporativa. Entretanto, as políticas EDIP também devem abranger o investimento direto da empresa (pilar 5 do termômetro de maturidade) para reduzir disparidades enfrentadas pelas populações diversas e, que não são necessariamente investimentos para mitigar riscos, vinculados a capital humano e governança. Além disso, as políticas EDIP podem estar dirigidas a incidir diretamente em como produtos e serviços são desenhados e entregues para melhor servir populações diversas ou consumidores em geral.



EXEMPLOS DE ATIVIDADES DO PILAR 2

Formar um comitê organizacional EDIP de alto nível	Implementar pesquisas de cultura organizacional e acompanhar o progresso
Estabelecer um diretor ou líder de diversidade	Estabelecer bonificação de executivos por resultados em diversidade
Desenvolver uma política de diversidade para prestadores de serviços	Estratégias são implementadas, como medidas para revisar a linguagem usada em anúncios de emprego, para abordar o preconceito e garantir um grupo diversificado de candidatos
Definir métricas financeiras e não financeiras que considerem a diversidade	Garantir que os gerentes estejam equipados para fornecer avaliações de desempenho inclusivas que permitam que todos os funcionários prosperem
Interrupção de vieses algorítmicos nas operações comerciais	Introduzir EDIP em relatórios ESG

ESTUDOS DE CASO

Atacadão é uma empresa com sede no Brasil controlada pelo **Grupo Carrefour Brasil** que atua no setor de distribuição de alimentos.

Em 2020, um dos guardas de segurança da firma de segurança contratada matou José Alberto Freitas, um homem negro, dentro das dependências do grupo. E essa não foi a primeira vez que a empresa enfrentou um caso de racismo, preconceito ou discriminação – desde os anos 1980, o grupo tem se envolvido em algum tipo de controvérsia relacionada a violações de direitos humanos, racismo e agressões. A empresa tem uma pontuação baixa em governança de acordo com plataformas internacionais (por exemplo, Refinitiv), e ainda não demonstrou diversidade suficiente no conselho de administração e nem uma política de remuneração dos diretores por desempenho em ESG. Faltam mecanismos de avaliação da implementação das áreas EDIP e ESG e um comitê de Governança Corporativa permanente e independente. As empresas devem anunciar publicamente os critérios e as melhorias que estão sendo feitas.

Boohoo: uma [pesquisa realizada pelo ESG Working Group](#) mostra que investir em empresas com baixa pontuação em indicadores sociais tem grandes riscos. A empresa Boohoo recebeu uma pontuação baixa na maioria das medidas de transparência do setor e perdeu £ 2 bilhões de seu valor de mercado em agosto de 2020, depois que práticas trabalhistas ruins e baixos salários foram expostas em sua cadeia de suprimentos. A Boohoo sofreu danos a sua reputação, e, no fim de 2020, o preço das ações da empresa ainda estavam um quarto abaixo de seu ponto mais alto naquele ano.



PILAR 3: POLÍTICAS, COMPLIANCE E MEDIDAS PROTETIVAS

Definição breve do Pilar 3: neste pilar, serão estabelecidas políticas claras para garantir a conformidade com os requisitos legais da EDIP, identificar claramente os riscos relacionados e lidar adequadamente, incluindo assédio no local de trabalho, assédio sexual, bullying e discriminação.

Objetivos do Pilar 3:

- Criar um canal de denúncia seguro para os funcionários relatarem queixas ou má conduta dentro da empresa e garantir que os funcionários se sintam à vontade para relatar esses problemas sem medo de consequências.
- Abordar quaisquer preocupações com as diferenças salariais entre homens e mulheres.

Mais informações

É crucial que todas as empresas tenham políticas claras em vigor para proteger os funcionários de qualquer tipo de

assédio. Quase metade das mulheres brasileiras já sofreu assédio sexual no trabalho e 15% delas pediram demissão, segundo uma [pesquisa](#) realizada por Think Eva. A pesquisa também [indica](#) que o assédio sexual atinge mais negras e mulheres com rendimentos menores e que apenas 5% delas recorrem ao departamento de Recursos Humanos das empresas para reportar os casos. Como parte de um [curso](#) da Comissão de Direitos Humanos (CDH)/ECA-USP, foram identificados [casos reais de assédio no trabalho](#). O curso mostrou que assédio moral e sexual estavam entre os assuntos mais recorrentes no Tribunal Superior do Trabalho, em 2020. Entre janeiro e maio de 2020, foram registrados 19.646 casos no Tribunal Superior do Trabalho referentes a indenização por danos morais. [Os assuntos referentes a esses casos](#) são de assédio moral e sexual, desconfiguração da justa causa, atos discriminatórios, limitação ao uso do banheiro, condições degradantes e revistas íntimas abusivas.

Recomendamos assistir a um filme intitulado [A assistente](#). A obra aborda vários assuntos, incluindo a ausência de canal de denúncia (minutos 46:53 a 58) e abuso de autoridade e coação (a partir do minuto 59).

EXEMPLOS DE ATIVIDADES DO PILAR 3

Considerar diversidade de gênero e raça no mapeamento de riscos	Realizar análise de igualdade salarial e abordar quaisquer preocupações com as diferenças salariais entre homens e mulheres
Estabelecer indicadores relacionados a antidiscriminação	Adotar uma política de licença familiar
Estabelecer políticas de assédio e discriminação	Estratégias são implementadas, como medidas para revisar a linguagem usada em anúncios de emprego, para abordar o preconceito e garantir um grupo diversificado de candidatas
Definir métricas financeiras e não financeiras que considerem a diversidade	Estabelecer políticas de trabalho flexíveis
Estabelecer um canal de denúncia livre de retaliação	Introduzir EDIP em relatórios ESG

ESTUDOS DE CASO

Em 2019, o **Paraná Banco**, com sede em Curitiba, criou iniciativas para a promoção da diversidade, incluindo aumentar a presença feminina no time. Atualmente, as mulheres representam [53% do total de colaboradores](#) e ocupam 59% das posições de liderança. Em março de 2021, o banco abriu o “RePrograma PB – Mulheres na Tecnologia” para ofertar 11 vagas de estágio exclusivamente para mulheres. Isso resultou em quase [300 candidatas inscritas](#) e mais do que o dobro de pessoas contratadas em relação ao previsto. Para apoiar a retenção das mulheres na equipe, o banco reformulou seu **código de ética** para prever repúdio e denúncia anônima a qualquer ação de preconceito, discriminação, abuso de poder, assédio moral ou sexual e omissão frente a alguma dessas ações. O banco também criou um canal telefônico interno e confidencial para apoiar vítimas de violência doméstica e ajudar a formalizar denúncias. O banco é signatário e se comprometeu a cumprir os Princípios do Empoderamento Feminino (WEFs) da ONU Mulheres.

PILAR 4: PARCERIAS DE NEGÓCIOS E RELAÇÕES EXTERNAS

Definição breve do Pilar 4: neste pilar, são avaliadas as práticas que comunicam externamente o apoio da organização para o avanço da EDIP e criados relacionamentos externos necessários para que isso aconteça.

Objetivos do Pilar 4:

- Identificar se as medidas da EDIP são integradas em funções de negócios, processos de tomada de decisão, software, algoritmos e inovação, inclusive nas áreas de compras, marketing, atendimento ao cliente e garantia de qualidade.
- Avaliar se as medidas da EDIP estão incorporadas em todas as operações comerciais externas, incluindo contratos de terceirização e fornecedores, e considerar a implementação de metas que rastreiem a porcentagem de contratos de compras concedidos a mulheres e empresas negras ou indígenas.
- Entender se a empresa está colaborando com a sociedade civil e com o governo em iniciativas da EDIP.
- Identificar a adoção de medidas voltadas ao público para promover maior conscientização da EDIP.

Mais informações

Quando estiver em um lugar forte internamente, pense em suas parcerias e em como você se comunica publicamente sobre seus compromissos com EDIP. Considere fazer parcerias com organizações envolvidas com este trabalho, especialmente aquelas dedicadas a apoiar comunidades sub-representadas.

Participar de índices, cartas e programas de certificação relacionados é outra maneira de assumir um compromisso público com a EDIP. Exemplos disso incluem a Certificação EDGE e o registro como Empresa B. Esses são programas de certificação externa com os quais você pode se envolver e que podem ajudá-lo a elaborar ou acelerar seu plano de ação. Os processos de certificação têm ajudado as empresas a ser mais sistemáticas na implementação de medidas impactantes de igualdade de gênero.

Certificação EDGE: EDGE (Economic Dividend for Gender Equality) é uma metodologia de avaliação e padrão de certificação de negócios para igualdade de gênero e

interseccional. Mede a posição das organizações em termos de representação, eficácia de políticas e práticas de equidade salarial para garantir fluxos de carreira equitativos quando se trata de remuneração, recrutamento, promoção, treinamento, trabalho flexível, cultura organizacional e inclusão da cultura com foco nos funcionários e experiência em termos de oportunidades de desenvolvimento de carreira.

A EDGE tem um organismo de certificação independente para auditar cada organização. Uma vez concluída, a organização recebe o Selo de Certificação EDGE em um dos três níveis: Avaliar, Mover ou Liderar. O EDGEplus, que é particularmente importante no contexto brasileiro, é um add-on opcional que permite às organizações medir a interseccionalidade de gênero, raça/etnia, identidade sexual, orientação sexual, idade, pessoa com deficiência e nacionalidade. Uma Certificação EDGE é válida por dois anos, e as organizações trabalham então para implementar o plano de ação e o roteiro estratégico da EDGE, um próximo passo útil para implementar planos de ação após sua avaliação inicial. No Brasil, empresas como Capgemini Brasil, L'Oréal, SAP Brasil e Zurich são EDGE Certified. **L'Oréal Brasil** é a [única empresa da América Latina](#) a receber a certificação nível LEAD pela EDGE.

B Corp: Certified B Corporations ou B Corps são empresas verificadas pelo B Lab para atender aos altos padrões de desempenho social e ambiental, de transparência e de responsabilidade. Existem mais de 5 mil B Corps em todo o mundo, em 154 indústrias de 80 países. Para obter e manter a certificação, todas as organizações do B Corp devem:

- Completar uma Avaliação de Impacto B e obter uma pontuação total verificada em mais de 80 pontos.
- Atender ao requisito legal da Empresa B.
- Assinar o Acordo B Corp e a Declaração de Independência.

A certificação B Corp permite que uma organização melhore seu impacto participando de grupos de trabalho, compartilhando as melhores práticas e acessando ferramentas que podem ajudar em um plano de ação. Aqui está a lista de todas as [Empresas Brasileiras Sistema B](#). A **Natura, empresa brasileira de cosméticos e cuidados pessoais nos EUA, na América Latina e na França, tornou-se a primeira empresa de capital aberto do mundo a receber uma certificação B Corp, em dezembro de 2014.** A certificação conecta a Natura de maneira que se torne uma empresa que promove o "bem" como parte de seu core business. Trata-se de consolidar sua missão social na viabilidade do negócio, o que não pode ser feito de forma isolada.



EXEMPLOS DE ATIVIDADES DO PILAR 4	
Colaborar com organizações da sociedade civil e com o governo em iniciativas da EDIP	Apoiar os eventos da indústria de atuação promovendo a EDIP
Medidas voltadas ao público são adotadas para promover maior conscientização da EDIP	Apoiar e promover a pesquisa sobre EDIP na indústria de atuação
Diversidade na cadeia de suprimentos	Ter ou participar de prêmios EDIP organizacionais
Apoiar os esforços da EDIP nas associações da indústria	Acompanhar o progresso da diversidade em organizações parceiras

ESTUDOS DE CASO

Exemplo de parceria com a sociedade civil: [Shake Shack](#) recorreu ao Trevor Project para obter recursos sobre como ser um aliado da comunidade LGBTQIAP+. É importante ter fortes mecanismos de responsabilidade para garantir que sua organização mantenha a estratégia e o plano de ação da EDIP como prioridade; isso pode ser por meio da publicação de suas metas de EDIP e do fornecimento de atualizações públicas sobre o progresso em direção a essas metas.

Exemplos EDIP do governo brasileiro: O [Plano de Equidade de Gênero e Raça – PEGR](#) é o instrumento de gestão adotado pelo Senado Federal para promover atividades relacionadas à temática. O site do Senado Federal lista as seguintes [ações de equidade](#):

- > [Plano de Ação da Rede Equidade](#)
- > [Março Mulheres](#)
- > [Coleção Escritoras do Brasil](#)
- > [Senado contra o Assédio Sexual e Moral](#)
- > [Racismo em Pauta](#)
- > [Plano de Equidade de Gênero e Raça](#)
- > [Programa de Assistência à Mãe Nutriz no Senado](#)
- > [Observatório Equidade no Legislativo](#)
- > [Manual Inclusão e Diversidade LGBTQIA+](#)

Como parte de várias dessas ações, o Senado Federal cria parcerias com organizações externas para ampliar seu impacto. As empresas devem explorar formas de trabalhar com os atores governamentais em questões de EDIP.



PILAR 5: AÇÕES PROATIVAS DE EQUIDADE

Definição breve do Pilar 5: neste último pilar, as práticas abordam as causas e os efeitos das disparidades na sociedade como um todo.

Objetivos do Pilar 5:

- Garantir que sejam alocados recursos para abordar as causas e os efeitos das disparidades na sociedade brasileira (e não necessariamente aquelas que estão no escopo direto da missão da empresa).
- Garantir mais recursos para apoiar diretamente mulheres e negros no Brasil do que em relações públicas ou marketing na estratégia EDIP.

EXEMPLOS DE ATIVIDADES DO PILAR 5

São realizadas medidas proativas de EDIP externas ao negócio, por exemplo, investindo diretamente em empresárias ou empreendedores negros	Educar alunos diversos sobre carreiras em seu setor
Alocação de recursos para programas de educação e empregabilidade	Criação de corporate venture funds para apoiar empresas diversas do setor

Mais informações: diversity washing

Um desafio que várias organizações enfrentam com mensagens de diversidade é a tendência de se envolver no **diversity washing**, que é **quando uma organização se engaja na sinalização da virtude por meio de marketing e declarações públicas sobre o apoio à diversidade e à inclusão sem realmente se envolver em qualquer mudança real para que isso aconteça.**

Ou seja, declarações ou políticas que fazem uma empresa parecer mais comprometida do que realmente é.

Conceitos semelhantes são greenwashing (embelezamento de credenciais ambientais), pinkwashing (apoio à comunidade LGBTQIAP+) e bluewashing (apoio ao Pacto Global da ONU). Também acontecem quando as organizações contratam pessoas diversas em cargos que não têm outra função além de criar a aparência de diversidade. Uma análise da [Creative Investment Research](#) mostra que as corporações dos EUA prometeram US\$ 50 bilhões após o assassinato de George Floyd, incluindo US\$ 33 bilhões de empresas de serviços financeiros. Entretanto, esses compromissos não vieram com a promessa de prestar contas e transparência nos dados, ações e resultados.

ESTUDO DE CASO: APPLE

Em junho de 2020, a Apple prometeu US\$ 100 milhões para sua Iniciativa de Equidade e Justiça Racial (REIJ). Isso foi anunciado com um grande comunicado de imprensa, e o CEO da empresa, Tim Cook, também tuitou sobre isso. No entanto, uma análise do relatório de Inclusão e Diversidade da Apple para 2021 mostra que apenas 9,4% de seus funcionários nos EUA são negros, aproximadamente o mesmo número desde 2018, dois anos antes da promessa. Apenas um dos 123 executivos da Apple e menos de 3% de seus mais de 9.800 gerentes são negros. Além disso, embora a promessa de US\$ 100 milhões pareça grande, é uma pequena fração dos US\$ 55 bilhões de lucro que a Apple obteve em 2020, especialmente em comparação a valores como os US\$ 4,7 bilhões destinados, em 2021, para energia limpa ou os US\$ 2,5 bilhões investidos em habitações a preço acessível.

Isso mostra claramente que a Apple está fazendo os ruídos certos, **mas não está apoiando isso com ações reais que podem fazer a diferença, especialmente porque, claramente, tem a capacidade de fazê-lo.** Esse desafio vem da vontade de ser vista como líder de mudanças ao mesmo tempo que reluta em fazer o trabalho real envolvido para trazer mudanças significativas.

Como evitar o diversity washing?

- **Assumir a responsabilidade:** as empresas devem assumir totalmente a responsabilidade de divulgar periodicamente, com transparência de dados, sua força de trabalho, práticas e investimentos em dados de desempenho EDIP. As empresas, incluídas as startups e scale-ups, são um pilar da economia e da força de trabalho brasileiras. Então, queremos ouvir hoje que elas farão parte da trajetória de investimentos futuros em pessoas negras e mulheres, revisitando todos os seus processos, em vez de simplesmente patrocinar eventos e encontros.
- **Publicar dados e orçamento em diversidade, equidade e inclusão:** inclua uma linha de gastos no orçamento, defina as métricas que importam e dedique recursos para rastrear esses dados ao

longo do tempo e publicar o progresso (ou retrocesso). Isso ajudará a responsabilizar a empresa pela missão e, ao mesmo tempo, construir credibilidade com as partes interessadas externas. Se os dados não melhorarem significativamente em um cronograma especificamente articulado, responsabilize a alta administração, por exemplo, vinculando o pagamento dos executivos a melhores resultados.

- **Evitar a neutralidade:** muitas empresas optam pela neutralidade ou pelo silêncio para evitar riscos reputacionais ou escrutínio da sociedade. Ter uma linguagem neutra nas questões de desigualdade é extremamente perigoso e prejudicial às mulheres e às pessoas negras. Primeiro porque as disparidades são uma realidade. Segundo porque a neutralidade negligencia a realidade e a história. Terceiro porque ameaça os avanços históricos obtidos em equidade de gênero e raça. As ações precisam ser informadas pelas lentes de gênero e raça. Empresas são responsáveis pela eliminação de todo e qualquer gap em sua empresa.

ESTUDOS DE CASO

Netflix: após o assassinato de George Floyd, a Netflix anunciou um novo compromisso corporativo de investir 2% de sua receita em caixa em instituições financeiras e organizações que apoiam diretamente as comunidades negras nos Estados Unidos.

O investimento inicial nessa ação de justiça social será de até US\$ 100 milhões, incluindo US\$ 25 milhões para um novo fundo chamado Black Economic Development Initiative e US\$ 10 milhões para o Hope Credit Union. Esses investimentos de capital ajudarão a promover oportunidades econômicas nas comunidades a que essas organizações atendem.

Uma série de sessões de liderança inovadoras conduzidas pelo diretor de aquisição de talentos da Netflix, Aaron Mitchell, e com curadoria do CEO da Yardstick Management, dr. Ebbie Parsons, ajudou a moldar essa iniciativa. Mitchell colaborou com Parsons para facilitar conversas com executivos negros de vários setores e funções corporativas nos Estados Unidos e na América Latina. Durante essas discussões francas, os participantes forneceram feedback sobre suas experiências pessoais com desigualdade racial no local de trabalho. O grupo foi incentivado a discutir abertamente ações de liderança específicas que as organizações podem empregar para efetuar mudanças significativas no futuro.

Fonte: tradução de um [artigo](#) escrito por CIO.





Parte 3

Etapas de ação – como colocar cada pilar em prática



PLANOS DE AÇÃO

COMO ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO EDIP?

Antes de começar a elaborar seu plano de ação internamente, certifique-se de que há consenso sobre por que a organização está desenvolvendo sua estratégia de EDIP e seu plano de ação e comunique-se internamente em todos os níveis, para que todos estejam na mesma página. Considere a nomeação de campeões ou um órgão de governança com responsabilidade geral para garantir que as ações do plano sejam rastreadas.

Recomendamos, a seguir, quatro passos para criar seu plano de ação.

PASSO	DETALHES
<p>Passo 1: revise os resultados da avaliação do Termômetro de Maturidade com sua equipe para garantir que todos estejam na mesma página sobre o que os resultados significam.</p>	<p>É importante ter alinhamento em toda a organização sobre por que a EDIP é uma prioridade de toda a empresa – isso inclui líderes executivos e de C-level, pois eles são essenciais para impulsionar a estratégia por meio de suas respectivas esferas de influência.</p> <p>Depois de revisar os resultados da avaliação, complete uma Matriz de Riscos EDIP – consulte anexo 3 para um exemplo.</p>
<p>Passo 2: considere cada pilar ou área do termômetro e elabore uma matriz de resultados.</p>	<p>A matriz de resultados deve incluir as seguintes informações para cada pilar (mais detalhes na seção sobre métricas e monitoramento):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultado esperado – o que você gostaria de alcançar? • Indicador – como você vai medir seu progresso? • Linha de base (data) – qual é sua situação atual? • Meta (definir data) – qual meta específica você definirá? <p>Considere metas de curto prazo (ações imediatas que podem ser tomadas), ações de médio prazo (podem ser realizadas nos próximos meses) e ações de longo prazo (podem ser realizadas no próximo ano ou mais). Consulte o anexo 2 para um exemplo.</p>
<p>Passo 3: dedique um orçamento para realizar o plano de ação baseado nos objetivos da matriz de resultados.</p>	<p>É importante verificar se você dedicou recursos adequados à EDIP. Isso pode ser na forma de tempo da equipe ou você pode precisar cobrir custos, como contratar um instrutor para fazer treinamento de diversidade ou um auditor. À medida que você cresce, você deve recrutar uma equipe dedicada.</p>
<p>Passo 4: pense em como vão incorporar seu plano de ação em toda a organização.</p>	<p>Crie uma tabela para destacar as ações a serem tomadas, prazos e recursos necessários e designar indivíduos ou equipes para assumir a responsabilidade por essas ações para facilitar a execução do plano. Ao designar ações, observe que a responsabilidade não deve ser limitada apenas às equipes de RH ou EDIP, o esforço deve ser de toda a organização.</p> <p>Certifique-se de identificar e apoiar os “campeões”, grupos de trabalho ou de afinidade dentro da organização para ajudar a levar isso adiante. Ao criar seu plano de ação, verifique se há uma conexão entre o que você deseja alcançar com seu plano EDIP e sua estratégia comercial geral.</p>



ESTUDO DE CASO

Em 2020, a **McKinsey** apresentou um compromisso público com o combate ao racismo e a justiça social. As dez ações adotadas incluem:

1. Duplicar sua liderança negra e contratar profissionais negros nos próximos quatro anos.
2. Engajar uma jornada de aprendizado antirracismo em toda a empresa por meio de um treinamento antirracismo e antipreconceito inconsciente. Eles também disponibilizaram esses materiais publicamente para outros usarem em suas próprias organizações.
3. Criar um dia de serviço dedicado a entender a injustiça racial e reparar suas comunidades. Nesse dia, a McKinsey reconhece aqueles que exemplificam o combate ao racismo e a inclusão.
4. Ter uma revisão especializada dos processos de pessoas, trazendo a melhor experiência disponível para garantir que seus processos sejam livres de preconceitos e apoiar a atração, o desenvolvimento, o avanço e a retenção de colegas negros e diversos.
5. Criar um programa de liderança virtual dedicado da McKinsey Academy e disponibilizá-lo gratuitamente para seus clientes para apoiar os executivos negros em ascensão. E também ampliar e expandir seus programas de estágio estudantil em toda a empresa para ajudar a desenvolver mais líderes negros.
6. Estabelecer o McKinsey Institute for Black Economic Mobility. Com base no McKinsey Global Institute e em pesquisas de longa data relacionadas sobre desigualdades raciais, a McKinsey fundará um instituto econômico para negros para traduzir insights em ferramentas práticas para permitir que

os clientes promovam o empoderamento econômico dos negros e a equidade racial nos EUA e além.

7. Dobrar os gastos da McKinsey com fornecedores diversos em três anos.
8. Contribuir com US\$ 2 milhões em dinheiro para a Generation para lançar novos programas nos EUA para treinar e empregar alunos negros em PMEs de propriedade de negros. Globalmente, a McKinsey dobrará o apoio à Generation para treinar e empregar 40 mil alunos de grupos sub-representados.
9. Comprometer US\$ 200 milhões nos próximos dez anos em trabalho pro bono globalmente para promover a equidade racial e o empoderamento econômico entre as comunidades negras.
10. Doação de um total de US\$ 5 milhões em dinheiro em 2020 para organizações sem fins lucrativos que trabalham para criar oportunidades educacionais e combater o racismo. A maior parte dessa doação foi direcionada a organizações selecionadas pelos colegas da McKinsey Black Network.

Magazine Luiza: outro exemplo de empresa brasileira que colocou em prática um plano de ação claro e concreto para enfrentar a desigualdade racial é o Magazine Luiza. A Magalu se tornou a primeira empresa de capital aberto do Brasil a criar um programa de treinamento de executivos aberto exclusivamente a negros brasileiros. A empresa foi posteriormente processada por “discriminação reversa” e ganhou o caso. Hoje, muitas empresas seguem a abordagem pioneira do Magazine Luiza.

MÉTRICAS E MONITORAMENTO

O ditado diz: “o que é medido importa, e o que importa é medido”. A maneira mais eficaz de garantir que você mantenha seu compromisso ao longo do tempo é medir ativamente como você está cumprindo esse compromisso. Uma pesquisa do [Gartner](#) mostrou que “organizações que medem com confiança a EDIP, criam responsabilidades e incorporam a inclusão em decisões e processos de talentos relatam até 20% mais inclusão organizacional em comparação com seus pares sem essas abordagens”.

Existem também vários incentivos externos para coletar dados e monitorar seu progresso. Espera-se cada vez mais que as empresas assinem diferentes compromissos para progredir em áreas relacionadas à equidade de gênero e raça para competir em um cenário doméstico ou

mesmo global. Por exemplo, [os Princípios de Empoderamento das Mulheres](#) – estabelecidos pelo Pacto Global da ONU e pela ONU Mulheres – têm como Princípio 7 medir e relatar publicamente o progresso para alcançar a igualdade de gênero.

Também é importante ter em mente que há um número crescente de índices públicos que medem o progresso das empresas nessas áreas, estimulados por movimentos globais por equidade racial como o Black Lives Matter (BLM). Ao ser proativa e coletar os dados relevantes de forma contínua, sua empresa estará melhor posicionada para demonstrar seu progresso por meio desses índices públicos. No Brasil, já existem várias iniciativas. O [Índice de Sustentabilidade Empresarial \(ISE B3\)](#), criado em 2005, contém um indicador relacionado à diversidade e inclusão em sua seção Capital Humano.

DIMENSÃO	TEMAS GERAIS (todas as empresas respondem)	TEMAS ESPECÍFICOS (variam conforme setor)
1. Capital Humano (CH)	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas trabalhistas • Saúde e segurança do trabalhador • Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários 	
2. Governança Corporativa e Alta Gestão (GC)	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos da gestão da sustentabilidade empresarial • Gestão de riscos • Práticas de governança corporativa • Ética nos negócios • Manutenção do ambiente competitivo • Gestão dos ambientes legal e regulatório 	
3. Modelo de Negócio e Inovação (MNI)	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade do modelo de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Design de produto e gestão de ciclo de vida • Eficiência no suprimento e uso de materiais • Gestão da cadeia de fornecimento • Finanças sustentáveis
4. Capital Social (CS)	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos humanos e relações com a comunidade • Investimento social privado e cidadania corporativa • Segurança de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade técnica e econômica • Qualidade e segurança do produto • Práticas de venda e rotulagem de produtos • Bem-estar do cliente • Privacidade do cliente
5. Meio Ambiente (MA)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e práticas de gestão ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos ecológicos • Gerenciamento de energia • Gestão de água e efluentes líquidos • Gestão de resíduos e materiais perigosos • Qualidade do ar

ISE B3 Índice de Sustentabilidade Empresarial 2022, p. 8.

Um avanço na transparência de dados: em 22 de dezembro de 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) [publicou a Resolução 59/21](#), que, entre outras medidas, dispõe sobre a transparência de informações das empresas listadas e representa um avanço em relação à diversidade. Com a Resolução, as empresas de capital aberto terão que relacionar a composição dos conselhos segundo gênero, cor ou raça, além de outros atributos de diversidade que o emissor entenda relevantes. As informações serão solicitadas também para outros níveis de recursos humanos das empresas. Relacionado ao tema de Governança, espera-se que as regras propostas abranjam:

1. Diversidade do conselho corporativo (por exemplo, irá passar a exigir que as empresas forneçam divulgações aprimoradas sobre a diversidade dos membros do conselho).
2. Gestão do capital humano (por exemplo, passará a exigir divulgações sobre a diversidade da força de trabalho).

A B3 lançou uma consulta/[audiência pública](#) sobre um novo mecanismo conhecido como “pratique ou explique”. [Segundo a B3](#), as empresas listadas terão “novas regras para aumentar a diversidade de gênero e a representatividade de grupos minorizados em cargos de alta liderança. As companhias que eventualmente não conseguirem avançar precisarão indicar ao mercado e aos investidores em geral os motivos que inviabilizaram os avanços”.

Há também uma conversa em andamento dentro da Bolsa de Valores do Brasil, a B3, sobre o lançamento de **um novo índice DEI dedicado para empresas listadas**. [O Pacto de Promoção da Equidade Racial](#) permite que as empresas que aderirem ao pacto participem do [Índice ESG de Equidade Racial \(IEER\)](#), que mede os desequilíbrios raciais dentro das empresas. Vários exemplos internacionais também existem, e falaremos sobre eles em breve.

Como criar um sistema de monitoramento EDIP?

ETAPA 1: a primeira etapa do processo é **definir as principais métricas ou indicadores-chave de desempenho (KPIs) que você usará para medir seu progresso**. Então, o que é uma métrica ou KPI? É essencialmente um conjunto de valores mensuráveis que indicarão se você está progredindo em relação às metas definidas em seu plano de ação. De acordo com a [Investopedia](#), a maioria das empresas geralmente define KPIs em cinco áreas principais: 1. Crescimento da receita; 2. Receita por cliente; 3. Margem de lucro; 4. Taxa de retenção de clientes; e 5. Satisfação do cliente. **Mas definir KPIs relacionados a EDIP é tão importante quanto medir o progresso em todas essas outras áreas.**

Exemplos de indicadores: ao definir seu próprio conjunto de métricas ou indicadores, pode ser útil consultar os conjuntos de indicadores existentes para se inspirar. Existem até bancos de dados de código aberto que você pode usar para encontrar indicadores de amostra, por exemplo, as métricas [IRIS+ sobre Diversidade e Inclusão](#). Eles são direcionados a investidores de impacto, mas várias de suas métricas são relevantes para pequenas empresas em crescimento, por exemplo:

- Se a empresa possui uma política escrita sobre representação diversificada e um sistema para monitorar o cumprimento dessa política.
- Número de funcionários que são do sexo feminino e que foram promovidos dentro da organização durante o período do relatório.
- Proporção do salário médio pago a funcionários diversos ou anteriormente excluídos da organização para um cargo específico, em comparação com o salário médio pago a funcionários de cultura dominante da organização para o mesmo cargo durante o período do relatório.

Cada KPI deve seguir o formato **SMART**:

Specific (Específico)	<ul style="list-style-type: none">• Da forma como o indicador é formulado, está claro o que vai exatamente ser alcançado?• Evite utilizar palavras com um significado pouco claro, tais como “melhorado”, “efetivo” ou “capacidade” (por exemplo, “% de famílias que melhoram sua produção agrícola”).
Measurable (Mensurável)	<ul style="list-style-type: none">• Tem certeza de que é possível recolher dados para tal indicador? (Por exemplo, “volume de solo perdido devido a erosão” é quase impossível de ser medido.)• Se os dados são suscetíveis a mudanças sazonais, pode recolher os dados na mesma época do ano?• Tem competências técnicas, tempo e colaboradores para recolher os dados necessários? (Por exemplo, medir a prevalência de subnutrição requer competências técnicas específicas + até três semanas de tempo disponível.)
Achievable (Alcançável)	<ul style="list-style-type: none">• É realista esperar que as metas dos indicadores sejam atingidas tendo em conta tempo, recursos humanos e fundos disponíveis? (Por exemplo, reduzir a subnutrição crônica em um projeto de dois anos.)• Metas excessivamente ambiciosas podem fazer com que um excelente projeto pareça um fracasso, se não forem atingidas.
Relevant (Relevante)	<ul style="list-style-type: none">• O indicador captura de fato a mudança que descreveu como sendo seu resultado/objetivo específico/objetivo geral?
Time-bound (Temporal)	<ul style="list-style-type: none">• Está claramente especificado quando irá atingir a meta de seu indicador? (Por exemplo, no fim de 2021; essa informação é muitas vezes providenciada para uma lista de vários indicadores – não para cada um individualmente).

Plataformas de dados abertos para entender as disparidades e suas causas:

- [IPEA Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça](#)
- [Data2x](#)
- [CEPAL Statistics](#)
- [Gender Parity Reports do World Economic Forum](#)
- [Gender Data Portal do Banco Mundial](#)

ETAPA 2: depois de determinar suas próprias métricas ou indicadores, o próximo passo é implementar um sistema para acompanhar seu próprio progresso ao longo do tempo.

Primeiro, você deve obter uma **linha de base** completa coletando dados em cada uma de suas métricas determinadas. Você deve coletar dados quantitativos e dados qualitativos. Isso pode incluir pesquisas por amostragem, dados de censo de empresas e dados administrativos. Os dados administrativos são extremamente poderosos e podem ser mais baratos e fáceis de coletar do que outros tipos de questionários de pesquisa. Planeje isso desde o início, garantindo que você obtenha o consentimento e a aprovação das pessoas para coletar dados de identificação a partir do momento em que uma pessoa se candidata a uma vaga. Utilize a [matriz de resultados](#) para capturar esses dados.

Muitas empresas no Brasil estão preocupadas em cumprir a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Embora a LGPD seja rigorosa, não é ilegal coletar esses dados, desde que você peça permissão para fazê-lo.

Muitas empresas se escondem atrás da LGPD para criar uma cultura de evasão, principalmente quando se trata de dados e indicadores relacionados a raça (por exemplo, taxas de rotatividade de funcionários negros).

À medida que você coleta dados, é importante que eles sejam **separados por gênero, raça e outras características que você está incluindo como parte de sua abordagem EDIP**. Reconhecemos e entendemos que muitas empresas hesitam em coletar esses tipos de dados sobre pessoas que estão se candidatando a empregos ou que já estão empregadas – e, igualmente, candidatos e funcionários podem hesitar em fornecer essas informações por medo de ser discriminados. Concentre-se na construção de sistemas que tenham freios e contrapesos para evitar que a discriminação aconteça, incluindo o uso de inteligência artificial (IA) e tecnologia.

No entanto, esteja ciente de que você precisará realizar sua **própria diligência em empresas que desenvolvam algoritmos de inteligência artificial, tecnologia e software de terceiros na área de EDIP** – certifique-se de que seus algoritmos não sejam tendenciosos e de que usem um banco de dados/conjunto de dados apropriado para a população brasileira. Como ponto de partida, o Fórum Econômico Mundial deu [exemplos](#) de provedores de tecnologia que podem ajudar a lidar com preconceitos em anúncios de emprego (Applied, TalVista, tapRecruit, Textio) e explorar diversos pools de talentos (HiringSolved, Jaws, Joonko, Jopwell, Seekout, Teamable).



A EDIP não pode ser medida apenas em nível estrutural ou institucional dentro de sua empresa.

Coisas como o bem-estar da equipe e a cultura da empresa são igualmente cruciais. Portanto, ao projetar sua própria abordagem de monitoramento, é muito importante incluir o maior número possível de contribuições diretas ao pessoal por meio de pesquisas anônimas, mas também por meio de outras formas de coleta de dados, por exemplo, entrevistas ou discussões em grupo com equipes de funcionários potencialmente conduzidas por um consultor ou organização.

Depois de coletar os dados, você precisará decidir quais processos de avaliação usará, incluindo benchmarks/metastas para onde gostaria de estar em cada um dos pilares e indicadores EDIP que desenvolveu. Muitas empresas buscam padrões do setor ou alto desempenho ao definir seus próprios benchmarks/metastas. Isso pode incluir olhar para as empresas com melhor desempenho na última pesquisa [Diversidade e Inclusão do Instituto Ethos](#) (divulgada em maio de 2022). A **Accenture** tem um bom desempenho nos índices DEI em diferentes países – parte do motivo é que adota uma **abordagem ambiciosa** para definir diversidade e outras metas.

ETAPA 3: a etapa final é criar um processo de monitoramento que permita acompanhar seu progresso ao longo do tempo. Isso exigirá que você especifique a frequência com que coletará dados em todos os seus KPIs estabelecidos. Por exemplo, sobre pesquisas de equipe para coletar dados para alguns de seus KPIs, você fará isso mensalmente? Trimestralmente? Duas vezes por ano? Escolha uma frequência que pareça realista para o tamanho e o estágio de crescimento de sua empresa, sabendo que você sempre poderá aumentá-la à medida que se desenvolve.

Índices EDIP

Conforme observado acima, há um número crescente de **índices públicos** que avaliam e classificam as empresas de acordo com seu desempenho nas métricas EDIP. Você pode se inspirar nesses índices ao decidir as métricas específicas de sua empresa.

Agora, vamos levá-lo através de vários índices que recomendamos que você explore à medida que trabalha para desenvolver seus indicadores. Mas não se sobrecarregue – você NÃO deve aplicar todos os indicadores nesses índices, mas entender como os diferentes índices se parecem na mesma questão, de ângulos diferentes. Ao desenvolver seus indicadores, sinta-se à vontade para analisar esses índices e selecionar os que parecem mais autênticos para sua jornada e sua organização. Vamos começar:

No Brasil, o **Instituto Ethos** realiza [pesquisas sobre Diversidade e Inclusão](#) com foco nas principais empresas brasileiras. Voltaremos a isso mais tarde. Sua última pesquisa avaliou 12 áreas relacionadas ao DEI: estratégias para a promoção da diversidade e inclusão, diversidade e governança, cultura organizacional, acessibilidade, gestão da inclusão na cadeia de suprimentos, relacionamento com clientes ou consumidores, programa de inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, promoção da equidade racial, promoção dos direitos LGBTQIAP+ e promoção da equidade geracional.

O processo do Pacto de Promoção da Equidade Racial, com apuração do IEER da empresa, distribui-se em [três níveis diferentes](#).

- IEER_N1 – reflete a condição de equidade racial atual da empresa, atribuindo maior peso à participação de negros em cargos de liderança.
- IEER_N2 – considera a adoção de ações afirmativas que contemplem o recrutamento, a permanência e a promoção de profissionais negros, garantindo uma mudança cultural sistêmica nas empresas.
- IEER_N3 – considera, além da adoção de ações afirmativas, os investimentos sociais voltados à equidade racial, dando preferência a organizações com lideranças negras já atuantes e fomentando a criação de novas organizações negras.

O **Índice de Diversidade e Inclusão** produzido pela Refinitiv classifica mais de 7 mil empresas em todo o mundo e identifica as cem principais empresas de capital aberto com os locais de trabalho mais diversos e inclusivos, conforme medido por 24 métricas separadas em quatro pilares principais.

O **Índice de Gênero e Saúde** analisa as políticas e práticas relacionadas ao gênero de 200 organizações, incluindo empresas internacionais.

O **Stonewall Global Workplace Equality Index** avalia a prática LGBTQIAP+ em nove áreas que vão de política a práticas de emprego. O índice examina tanto as estruturas de trabalho globais quanto a atividade operacional no País.



ESTUDOS DE CASO

As empresas que se saem bem nos índices DEI também se saem muito bem em outras áreas. Como abordamos no início deste curso, o caso de negócios para investir em equidade racial e de gênero internamente, bem como em seu trabalho com partes interessadas externas, é muito claro. De fato, o Refinitiv Diversity and Inclusion Index foi desenvolvido com a hipótese de que as empresas que rastreiam, relatam e alcançam medidas de diversidade, inclusão e desenvolvimento de pessoas oferecerão melhor desempenho ao longo do tempo do que aquelas que obtêm pontuações mais baixas ou não rastreiam essas medidas.

Bonificação: grandes empresas ligando pagamentos de executivos a dados na área de EDIP. Entre 2017 e 2018, 51 empresas no S&P 500 incluíram uma métrica de diversidade em seu programa de remuneração; entre 2020 e 2021, esse número quase dobrou, indo para 99 empresas (Glass Lewis, Racial & Ethnic Diversity in the Boardroom, 2021).

Uma empresa que é conhecida por ser ambiciosa quando se trata de usar métricas e medições para promover o DEI é a **Sodexo Americas**, que desenvolveu um scorecard de D&I em 2002 que foi aprimorado ao longo dos anos. O scorecard, que coleta dados quantitativos e qualitativos, é revisado e relatado mensalmente. Para garantir que isso leve a uma ação real no DEI, o scorecard é usado parcialmente para determinar 15% dos bônus dos executivos e entre 10% e 15% dos bônus dos gerentes.

Outros exemplos:

- > **Starbucks** – 10% de bonificação de atingimento de metas EDIP. Redução automática de 5% na bonificação se a diversidade aumentar abaixo da meta e redução de 10% se a diversidade diminuir.
- > **McDonald's** – bonificação atrelada a métricas de receita operacional (42,5%) e de crescimento das vendas em todo o sistema (42,5%) e métricas de capital humano (15%).
- > No Brasil, a **Vale** anunciou estratégia similar.



Em resumo, há três conclusões importantes sobre métricas e monitoramento:

- Comprometer-se com a EDIP é um ótimo primeiro passo, assim como realizar uma verificação de temperatura de onde você está atualmente como organização. Mas ter uma linha de base abrangente e monitorar ativamente seu progresso em intervalos predeterminados é ainda mais crucial, porque isso o manterá no caminho certo para melhorar sua maturidade de EDIP ao longo do tempo.
- Existe muita inspiração em áreas para métricas/KPIs, mas também é importante adequá-las a seu contexto organizacional.
- A coleta de dados sobre uma série de indicadores EDIP – tanto quantitativos quanto qualitativos – colocará você em uma excelente posição para participar ou se envolver com índices e outras organizações que buscam melhorar a transparência sobre a EDIP no Brasil. Temos um vídeo que se concentra em como comunicar sua estratégia EDIP.



Parte 4

Conclusão – comunicando sobre EDIP



Você pode ficar tentado a pensar que ações em todas as áreas de EDIP podem esperar, especialmente como uma pequena empresa em crescimento. Mas há muitos exemplos de empresas, como o **Nubank** – hoje o maior banco fintech da América Latina –, que passou de financiamento da série A para a série D em menos de um ano. Então, esteja preparado! Valerá a pena estar pronto para isso e implementar sistemas de monitoramento robustos em sua empresa o mais rápido possível.

PLANO DE COMUNICAÇÃO EDIP

A comunicação é uma das etapas mais críticas no desenvolvimento, na implementação e no gerenciamento de uma estratégia eficaz de EDIP. Seja interna ou externa – por meio de internet, mídia impressa ou boca a boca –, a importância de uma forte estratégia de comunicação e marketing não pode ser subestimada.



Áreas de um plano de comunicação

ÁREAS	DETALHES
Branding interno	<ul style="list-style-type: none">• Promover as ações EDIP• Conscientizar a equipe sobre o que a empresa e sua liderança estão comprometidas• Atualizar os funcionários sobre as mudanças de políticas e processos• Aumentar a conscientização sobre as atividades e iniciativas do grupo de rede de funcionários/grupo de recursos de funcionários• Utilizar os informativos da empresa ou outra mídia (por exemplo, podcasts) para comunicar os esforços EDIP• Aumentar a conscientização sobre eventos patrocinados por grupos de afinidade que estão ajudando a aumentar as habilidades de inclusão
Relações externas e de mídia	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver materiais para serem usados em conferências e eventos com foco na EDIP, recrutamento e retenção e mercados de clientes• Criar e colocar anúncios fora da empresa• Preparar artigos e reportagens para posicionar a empresa externamente na mídia• Criar um bureau de palestrantes que ajude a desenvolver talentos diversos para falar em conferências ou eventos nacionais e regionais sobre os esforços da EDIP da empresa• Identificar as organizações sem fins lucrativos das quais você deseja participar e negociar a presença na mídia em seus sites e publicações sem fins lucrativos• Identificar os funcionários que servirão como porta-vozes e estarão prontos para entrevistas na mídia relacionadas ao compromisso da empresa com a EDIP



Qual é a estrutura do plano de comunicação?

ÁREAS	DETALHES
Defina a necessidade/ oportunidade	É importante definir claramente os objetivos de seu plano de comunicação. Você está procurando resolver um problema específico? Se sim, então, defina-o em detalhes. Se você deseja aumentar a marca geral de sua estratégia de EDIP, descreva o estado atual e o que espera realizar.
Público-alvo	Descreva quem você deseja alcançar com suas mensagens, incluindo funcionários, líderes corporativos, investidores e clientes.
Metas e objetivos	Defina claramente de três a cinco objetivos que você deseja atingir com o plano de comunicação.
Defina como implementar o plano	Com a ajuda de sua equipe de comunicação, defina quais veículos de comunicação usará para implementar seu plano, bem como quem deve liderar a implementação de certos aspectos do plano. Você precisará desenvolver um cronograma para a implementação do plano.
Desafios	Defina quaisquer desafios potenciais que você possa enfrentar. Por exemplo, se você tiver um orçamento pequeno, precisará colaborar ou formar uma parceria com outro departamento/ função de negócios para garantir o financiamento? Existem pessoas que poderiam bloquear suas ideias/planos? Existe uma condição de mercado potencial que pode afetar seus planos? Você também deve pensar sobre quaisquer desafios potenciais e apresentar algumas alternativas.
Orçamento	Defina quais serão os custos para realizar seu plano. Por exemplo, você precisará pagar os custos de impressão de um folheto? Você terá que comprar itens promocionais para distribuir em um evento? Você está planejando trazer um palestrante nacional pelo qual você tem que pagar? Você comprará espaço publicitário em uma revista ou estabelecerá uma parceria externa com uma organização sem fins lucrativos que exigirá um compromisso financeiro?
Medição e avaliação	Você deve estabelecer algumas metas sobre o número de pessoas alcançado por meio de seus vários veículos de comunicação. Além disso, a equipe de comunicação poderá fornecer orientação sobre como medir o impacto do programa, seja por meio de uma contagem direta de funcionários ou de um plano de pesquisa e avaliação.

Que tipos de ferramenta de comunicação e marketing as organizações devem desenvolver para obter visibilidade máxima?

A seguir, apresentamos uma lista dos materiais de comunicação críticos que você precisa, no mínimo, para ajudar a aumentar a conscientização sobre os esforços EDIP de sua empresa.

- **Publicidade:** contrate uma agência ou uma equipe interna de comunicação para criar uma série de anúncios destinados a promover os esforços de diversidade de sua empresa. Segue uma lista de anúncios:
 - › Um anúncio genérico de diversidade que pode ser facilmente modificado em vários tamanhos

- › Um anúncio para uso em conferências
- › Um anúncio para uso de seu departamento de Recrutamento. Trabalhe com a equipe de recrutamento para garantir que eles não estejam criando seu próprio anúncio. O anúncio deve retratar uma ampla gama de indivíduos.

- **Relatório anual:** se seu departamento de iniciativas de EDIP for novo, você pode esperar dois ou três anos antes de criar um relatório anual para dar tempo de desenvolvimento e acumular informações sobre seus programas. Se você acha que tem informações suficientes e seus programas estão bem estabelecidos, crie um relatório abrangente para ajudar a destacar seus esforços e realizações de EDIP.

- **Folheto para promover a função de EDIP:** crie um folheto geral destinado a promover o trabalho do Escritório de Diversidade e Inclusão.

- **Folheto para promover grupos de rede de funcionários:** para que os grupos de rede de funcionários cresçam e sejam compreendidos, eles precisam ser promovidos.

- **Folheto para recrutamento de diversidade:** este folheto deve ser desenvolvido em conjunto com sua equipe de recrutamento e deve incluir uma carta do presidente e do chefe de diversidade sobre a importância da inclusão e da diversidade. Os funcionários em uma ampla gama de cargos devem ser descritos.

- **Manual do grupo de rede de funcionários/grupo de recursos:** se você tiver grupos de rede de funcionários/grupos de recursos de funcionários (ERGs), desenvolva um conjunto de diretrizes para a operação.

- **Mensagem do presidente:** esta é uma peça fundamental para uso no site e no folheto de sua empresa e na pasta de orientações para novos funcionários.

- **Site:** seu site deve ter uma seção dedicada a diversidade e inclusão. Desenvolva o site em conjunto com a equipe de comunicação da empresa. O site deve incluir, no mínimo:

- > A mensagem do presidente
- > A mensagem do chefe de D&I
- > Guias ou seções para os grupos de rede de funcionários
- > Uma lista de recursos de diversidade (livros para leitura, vídeos disponíveis para uso, líderes na empresa etc.)
- > Uma lista de oportunidades de treinamento disponíveis dentro da empresa
- > Links para outras funções da empresa, como recrutamento, recursos humanos etc.



REFLEXÕES FINAIS

Assumir a responsabilidade por suas ações EDIP é importante. Sem uma metodologia ou plano de ação, os esforços EDIP de uma empresa serão ineficazes. Esperamos que esta cartilha seja útil para você tomar medidas práticas e concretas para criar um local de trabalho equitativo e inclusivo. Os planos de ação podem ser simples e devem parecer autênticos para seu negócio. Consulte os três anexos abaixo (o **Termômetro de Maturidade**, a **matriz de resultados** e a **matriz de risco**) para começar imediatamente.

E lembre-se: você não precisa fazer esse trabalho sozinho! Na verdade, muitas, se não a maioria, das empresas se beneficiam do envolvimento com equipes de consultoria externas para ajudá-las tanto no planejamento de ações quanto no monitoramento.



Anexo 1

Termômetro de Maturidade EDIP

Esta estrutura de maturidade de EDIP (Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento) foi projetada para orientar as pequenas empresas em crescimento na incorporação de medidas de EDIP em todas as funções de negócios. Os pilares têm foco interno e externo – é importante ter sua própria casa em ordem, ao mesmo tempo em que implementa medidas e cria relacionamentos fortes para promover a equidade de gênero e racial através de sua empresa.

Pilar 1: Missão, valores e comportamentos

1. A EDIP ESTÁ INTEGRADA À VISÃO, À MISSÃO E AO CÓDIGO DE ÉTICA DE SUA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais.
- 2. Não, mas planejamos fazer algo sobre isso em breve.
- 3. Sim, está integrada, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, está integrada, tanto em gênero quanto em raça.

2. O/A CEO E A LIDERANÇA EXECUTIVA DA EMPRESA TÊM UM COMPROMISSO CLARO COM A EDIP?

- 1. Não, mas eu gostaria de resolver isso.
- 2. Não, mas eles planejam fazê-lo em breve.
- 3. Sim, fazemos declarações públicas, mas sem estabelecer metas específicas.
- 4. Sim, anunciamos, estabelecemos metas e reportamos.

3. SUA EMPRESA CONCLUIU UM CASO DE NEGÓCIOS INTERNO (BUSINESS CASE) SOBRE A EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais.
- 2. Não, mas planejamos fazer algo sobre isso em breve.
- 3. Sim, estamos implementando, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, estamos implementando, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

4. TODOS OS FUNCIONÁRIOS PASSAM POR TREINAMENTO EDIP EM INTERVALOS REGULARES?

- 1. Não, mas gostaríamos de ver isso acontecer.
- 2. Não, mas pretendemos começar isso em breve.
- 3. Sim, estamos implementando, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, fazemos isso, estabelecemos metas e reportamos.

5. VOCÊ COLETA DADOS ANÔNIMOS DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS SOBRE A EDIP E A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO REGULARMENTE?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, estamos implementando, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

6. VOCÊ INCENTIVA E FORNECE RECURSOS PARA REDES DE FUNCIONÁRIOS SOBRE QUESTÕES RELACIONADAS A EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de saber como fazer.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, incentivamos, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, incentivamos, estabelecemos metas e reportamos sobre elas.

Pilar 2: Governança e operações da empresa

7. VOCÊ DEDICOU RECURSOS ESPECÍFICOS PARA GERENCIAR A EDIP EM TODAS AS OPERAÇÕES DA EMPRESA (OU SEJA, PESSOAL DEDICADO, TANTO EM RH QUANTO EM EQUIPE OPERACIONAL E ORÇAMENTO)?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, dedicamos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

8. VOCÊ TEM PROCEDIMENTOS EM VIGOR PARA GARANTIR QUE O RECRUTAMENTO SEJA REALIZADO DE MANEIRA EQUITATIVA, FAZENDO USO DE FERRAMENTAS E ANÁLISES ÉTICAS PARA AUXILIAR NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

9. VOCÊ TEM ORIENTAÇÕES DETALHADAS PARA OS GERENTES PARA AJUDÁ-LOS A FORNECER AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO INCLUSIVAS E EQUITATIVAS QUE INFORMEM AS DECISÕES SOBRE PROMOÇÃO E PROGRESSÃO NA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas ou medir o progresso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.



10. VOCÊ COLETA DADOS E INFORMAÇÕES DESAGREGADAS SOBRE RECRUTAMENTO, RETENÇÃO E PROMOÇÃO POR RAÇA E GÊNERO EM SUA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, coletamos, temos metas e reportamos sobre raça e gênero.

11. VOCÊ INCORPORA A EDIP NOS RELATÓRIOS ASG DE SUA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, incorporamos e reportamos sobre raça e gênero

12. VOCÊ AVALIA OS GERENTES OU CONCEDE BÔNUS COM BASE NO DESEMPENHO EM EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou iniciar relatos sobre isso.
- 4. Sim, avaliamos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

Pilar 3: Políticas, compliance e medidas protetivas

13. VOCÊ TEM POLÍTICAS EDIP EM VIGOR RELACIONADAS A PELO MENOS QUATRO DOS CINCO PILARES DO TERMÔMETRO DE MATURIDADE?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas somente para gênero.
- 4. Sim, temos para gênero e raça.

14. SUAS POLÍTICAS OFICIAIS ESTÃO EM CONFORMIDADE COM AS MELHORES PRÁTICAS ANTIDISCRIMINAÇÃO?

- 1. Não, mas gostaríamos de saber mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, estão, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, estão em conformidade com a legislação nacional e os tratados internacionais.

15. VOCÊ POSSUI CANAIS DE DENÚNCIA SOBRE POSSÍVEIS VIOLAÇÕES DE REGRAS DE CONDUTA OU PRÁTICAS CRIMINOSAS SEGUROS E ANÔNIMOS PARA O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas precisamos melhorar.
- 4. Sim, temos, e monitoramos sua efetividade.

16. VOCÊ TEM MECANISMOS IMPLEMENTADOS PARA MEDIR E ABORDAR QUAISQUER DIFERENÇAS SALARIAIS DE GÊNERO OU ETNIA EM TODOS OS NÍVEIS DA EMPRESA?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou relatar sobre isso.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

Pilar 4: Parcerias de negócios e relacionamentos externos

17. VOCÊ TEM POLÍTICAS EM VIGOR PARA AVALIAR A COMPOSIÇÃO DE SEUS PARCEIROS DE NEGÓCIOS, CADEIA DE SUPRIMENTOS E/OU CADEIA DE VALOR USANDO UMA LENTE DE EQUIDADE RACIAL E DE GÊNERO?

- 1. Não, mas gostaria de saber mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda estamos para definir metas ou relatar sobre elas.
- 4. Sim, temos, estabelecemos metas e reportamos sobre isso.

18. VOCÊ VERIFICA PERIODICAMENTE SE SEUS PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÕES SÃO JUSTOS, EQUITATIVOS E ACESSÍVEIS A TODOS?

- 1. Não, mas gostaria de aprender como fazer.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos melhorar.
- 4. Sim, verificamos, temos metas e reportamos sobre isso.



19. VOCÊ TEM METAS PARA INCORPORAR FORNECEDORES MULHERES E NEGROS EM SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS?

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais a respeito.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, temos, mas apenas para mulheres.
- 4. Sim, temos tanto para mulheres quanto para pessoas negras.

20. VOCÊ TEM FORTE RELACIONAMENTO COM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL BRASILEIRA QUE PROMOVEM INICIATIVAS OU CAMPANHAS EDIP?

- 1. Não, mas gostaria de ter.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda temos que definir metas ou criar relatórios sobre isso.
- 4. Sim, temos e estabelecemos metas e relatórios sobre isso.

21. VOCÊ MANTÉM RELACIONAMENTOS CONTÍNUOS COM AS PARTES INTERESSADAS DO GOVERNO PARA PROMOVER INICIATIVAS DE EDIP NO SETOR EMPRESARIAL?

- 1. Não, mas gostaria de manter.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda temos que definir metas ou criar relatórios sobre isso.
- 4. Sim, mantemos e estabelecemos metas e relatórios sobre isso.

Pilar 5: Ações proativas de equidade

22. SUA EMPRESA DEDICOU RECURSOS ESPECÍFICOS PARA APOIAR PESSOAS OU ORGANIZAÇÕES AFETADAS POR DESIGUALDADES DE GÊNERO E RAÇA?

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, temos recursos dedicados e também definimos metas e criamos relatórios sobre isso.

23. SUA EMPRESA PARTICIPOU DE ALGUMA CAMPANHA OU INICIATIVA PARA FORMAR A OPINIÃO PÚBLICA SOBRE A EDIP DO PONTO DE VISTA EMPRESARIAL?

- 1. Não, mas gostaria de participar.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, participamos, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, participamos e também estabelecemos metas e criamos relatórios sobre isso.

24. VOCÊ SE ENVOLVEU EM ALGUM PROGRAMA OU EVENTO PROJETADO PARA PROMOVER O INVESTIMENTO E AS PRÁTICAS EDIP EM SEU SETOR, NOS ÚLTIMOS SEIS MESES?

- 1. Não, mas gostaria de aprender mais sobre isso.
- 2. Não, mas planejamos começar em breve.
- 3. Sim, mas ainda precisamos definir metas e/ou relatórios sobre isso.
- 4. Sim, e estabelecemos metas e criamos relatórios sobre isso.

A CURVA DA MATURIDADE



Anexo 2

Exemplo – matriz de resultados EDIP

PILAR 1: MISSÃO, VALORES E COMPORTAMENTOS

OBJETIVOS

- EDIP é um princípio fundamental da empresa e visto como prioridade.
- Existe uma compreensão cultural da EDIP dentro da empresa, e os funcionários sentem que têm um sentimento de pertencimento.
- O CEO da empresa e seus líderes são defensores da EDIP e abrem caminho para que seus colaboradores demonstrem que se preocupam com o assunto.
- Os funcionários são continuamente instruídos sobre as práticas da EDIP e há espaços nos quais os empregadores podem discutir suas questões.
- Os gerentes são apoiados (por meio de treinamento, orientação ou de outra forma) para entender a experiência do funcionário e exibir habilidades de gerenciamento inclusivas, garantindo que os comportamentos em toda a empresa promovam a inclusão.

Resultado esperado – o que você gostaria de alcançar?	Indicador – como você vai medir seu progresso?	Linha de base (data) – qual é sua situação atual?	Meta (definir data) – qual meta específica você definirá?	Suposições/notas
<i>Exemplo: todos os funcionários em treinamento regular da EDIP para aumentar sua conscientização e contribuir para uma cultura mais diversificada.</i>	<i>Número de funcionários que passam por treinamento. Porcentagem de funcionários que avaliam o treinamento como eficaz.</i>	<i>2022: cinco funcionários treinados. Três em cada cinco membros da equipe classificaram o treinamento como "altamente eficaz".</i>	<i>Até 2024, todos os funcionários serão treinados, e pelo menos 90% avaliarão o treinamento como altamente eficaz.</i>	<i>O provedor de treinamento externo é cuidadosamente selecionado e bem avaliado.</i>
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Etc.				

Exemplo – matriz de riscos EDIP

AVALIAÇÃO DE ALCANCE AMPLO DA EDIP							
PILAR	TIPO DE RISCO	RISCO	QUALIFICAÇÃO DE PROBABILIDADE	QUALIFICAÇÃO DE IMPACTO	QUALIFICAÇÃO DE RISCO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
1 Missão, valores e comportamentos	Reputacional	<ul style="list-style-type: none"> Danos à reputação devido a inação ou ações mal implementadas tornando-se públicas, perda de confiança Aumento da atenção negativa da mídia devido a ações individuais ou em grupo 	Média	Alto	Alto	Implementar uma estratégia de comunicação interna e externa sobre EDIP	Estratégia de comunicação interna sobre responsabilidades e ações implementadas
	Cultural (organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> Grupos diversos não sendo respeitados dentro da empresa Empresa definida através de lentes culturais estreitas Danos a indivíduos diversos Danos à reputação 					



Agradecemos a ANDE pelo apoio financeiro, em particular a Cecília Zanotti pela parceria.

A Luana Ozemela e Alex Martins da DIMA pela autoria e pelo desenvolvimento desta publicação, assim como o curso Estratégias de Integração da Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento nos Negócios.

A Eduardo Cavalheiro Moura pela estruturação e pela idealização deste projeto.

Agradecemos também às equipes das organizações participantes dos encontros on-line: 4YOU2, Gove, Redação Online, Positive Ventures, equipe ICE e a diretora-presidente do Conselho, Luiza Nascimento.

Autoria:
Luana Ozemela e Alex Martins

Equipe ICE Investimentos:
Beto Scretas, Michele Oliveira, Armando Toledo e Renato Moreira

Apoio: Vivian Rubia

Revisão gramatical e ortográfica:
Ana Choueri

Projeto gráfico:
Aupa Agência de Impacto

au
pa

Publisher: Ivan Zumalde
Diretora-executiva: Susanne Sasaki
Editor: Sebastian Bakea
Diretor de arte: Ricardo Miura
Design: Murilo Mendes
Redatora: Inês Pereira
Repórter: Gabriel Santana
Revisora: Ana Maria Barbosa

agencia.aupa.com.br
aupa.com.br
@aupaimpacto

