



O imperativo da inclusão para a alta liderança
Redefinindo as responsabilidades dos CXOs
no apoio à inclusão organizacional

Agosto de 2021

Sim, os executivos são fundamentais para diversidade e inclusão

Os quadros diretores de empresas e de organizações sem fins lucrativos – estimulados por uma junção de pesquisas persuasivas; pressão de parceiros, funcionários, clientes e stakeholders; e suas próprias noções do que é correto – vêm trabalhando há anos para melhorar seus níveis de diversidade. Por exemplo, o percentual de mulheres em cargos de alta liderança nas empresas da Fortune 500 aumentou para 22,5% em 2018, comparado aos 15,7% do início da década. O número de pessoas não brancas, na mesma lista, cresceu de 12,8% para 16,1% em 2018.¹

Não há dúvidas de que aumentar a diversidade deve continuar sendo uma prioridade importante para todos os líderes de organizações. No entanto, é também cada vez mais evidente que o foco em diversidade sem a preocupação com a inclusão não é a melhor estratégia.²

As equipes de gestão – com seus esforços geralmente conduzidos por líderes de diversidade & inclusão ou de recursos humanos – começaram a reconhecer isso.

Algumas organizações têm adotado ações para desenvolver e executar estratégias de inclusão que vão além da diversidade, a fim de criar culturas verdadeiramente inclusivas.

A inclusão, porém, é uma questão cuja importância recai sobre todos os líderes, não apenas sobre os aqueles de recursos humanos. Deste modo, o que os conselhos de administração podem fazer para promover e solidificar uma cultura inclusiva nas organizações sob sua supervisão? Bastante coisa. A alta liderança possui um papel significativo na construção de uma empresa inclusiva e os seus integrantes podem exercer a gestão de uma forma que coloque os executivos e a organização em um caminho positivo.

Definindo diversidade e inclusão

Embora diversidade e inclusão possam estar intrinsecamente ligadas, os dois conceitos não significam a mesma coisa.

- **Diversidade** refere-se à presença, em um mesmo grupo, de pessoas que possuem uma ampla gama de características visíveis ou invisíveis, inatas ou adquiridas. Essas características incluem, mas não se limitam, a identidade de gênero, raça ou etnia, status de militar ou veterano de guerra, pessoa LGBTQIA+, pessoa com deficiência e demais características.
- **Inclusão**, por outro lado, está relacionada à prática de fazer com que todos os membros de uma organização se sintam bem vindos, dando a todos oportunidades iguais de se conectar, pertencer, crescer, contribuir para a organização, evoluir em suas habilidades e carreiras e sentir-se confortáveis sendo eles mesmos

A principal diferença entre as duas é que diversidade é um estado natural, que não é por si só algo que possa ser “governado”, enquanto a inclusão é um conjunto de comportamentos e pode ser gerenciada.

Dessa forma, este relatório enfatiza o papel dos executivos C-Level na gestão da inclusão. De nenhuma forma esse enfoque diminui a importância da diversidade e a necessidade de continuar buscando progresso. Pelo contrário, os membros do conselho devem envolver-se em conversas com a gestão a respeito de melhoria nos níveis de diversidade e isso, por si só, é uma prática inclusiva.

Por que os conselhos de administração devem se preocupar com inclusão?

“A composição da diretoria C-Level é um exemplo importante”, pontua o diretor de uma das empresas fabricantes de produtos industriais da Fortune 500. “Se o conselho não é diverso e inclusivo, não tem credibilidade perante a gestão” – e o mesmo ocorre em relação a investidores, clientes, funcionários e outros stakeholders.

Porém, geralmente, as conversas com a diretoria a respeito de sua influência sobre políticas de inclusão são raras. Uma análise dos estatutos de conselhos diretores em áreas com impactos potenciais em diversidade e inclusão – tais como nomeações e governança, recursos humanos e remunerações – revela que, embora mais da metade das pautas mencionem diversidade e inclusão, essas referências são em sua maioria relacionadas à composição demográfica (diversidade). Uma pequena minoria desses estatutos faz referências à supervisão, pelo conselho de administração, da cultura organizacional inclusiva, das práticas ou da estratégia (inclusão).³

Adicionalmente, embora muitos conselhos utilizem ferramentas como matrizes de competências na elaboração de seus planos de sucessão, a maioria deles não fornece detalhes a respeito das habilidades e experiências dos membros do C-Level, incluindo aquelas habilidades e experiências especificamente relacionadas à prática da liderança inclusiva.⁴

Pesquisas qualitativas reforçam a necessidade de CXOs voltarem seus olhares para a inclusão. Entrevistas com diretores e executivos de organizações do mercado apontam que uma ampla quantidade de boards não considera diversidade e inclusão conceitos separados. Efetivamente, a maior parte dos esforços possui foco apenas em promover diversidade.⁵

Contudo, a administração deve estar interessada em promover tanto inclusão quanto diversidade. O incentivo recebido pelas organizações para construir uma cultura inclusiva, e não apenas ter uma força de trabalho diversa, é substancial. Onde existe uma cultura inclusiva, os funcionários têm muito mais probabilidade de ver a si próprios como parte de uma organização de alto desempenho, em que as equipes colaboram e atendem integralmente as necessidades dos clientes. As equipes também possuem um desempenho melhor quando são diversas e inclusivas – há menos pensamentos em bolhas e mais inovação.⁶ O conselho administrativo, como uma equipe, também deve exemplificar esse padrão. Ao comparar os quadros diretores de alto e baixo desempenho, os primeiros possuem mais probabilidade de possuir equidade de gênero e exibir comportamentos inclusivos.⁷ Esses resultados da inclusão se traduzem em resultados financeiros. Quando possuem culturas e práticas de gestão de talentos inclusivas, as



organizações geram uma receita até 30% maior por funcionário, são mais lucrativas do que suas concorrentes⁸ e aumentam em oito vezes as chances de alcançar resultados de negócios positivos.⁹

Em suma, considerando que apenas a diversidade não garante que as organizações estejam aptas a gerar uma ampla gama de ideias, experiências de vida e perspectivas que possam apoiar seus desafios e oportunidades, a alta liderança também deve valorizar e promover a inclusão como uma prioridade separada, ainda que conectada.

É hora dos conselhos reconhecerem tanto seu potencial quanto sua responsabilidade para influenciar a inclusão, não apenas para o bem de suas próprias organizações e funcionários, mas também para o bem de seus vários parceiros e stakeholders.

“Os stakeholders perguntam sobre diversidade e inclusão porque eles sabem que esses temas agregam valor ao acionista a longo prazo,” diz Kosta Kartsotis, presidente e CEO da Fossil Group. Portanto, conforme os mercados e as preferências dos clientes mudam, conselhos e líderes se beneficiam em reconhecer que priorizar a inclusão de diversos clientes e parceiros é a chave para se manter competitivo no mercado atual.¹⁰ Como a alta liderança pode migrar para uma mentalidade inclusiva? Embora possa parecer um esforço abstrato, é possível que os conselhos tracem um caminho claro que incorpore inclusão a toda e qualquer faceta da organização, do ambiente até a força de trabalho.

Notas

1. Deloitte and Alliance for Board Diversity, Missing pieces report: The 2018 board diversity census of women and minorities on Fortune 500 boards, 2019.
2. Laura Sherbin and Ripa Rashid, "Diversity doesn't stick without inclusion," Harvard Business Review, February 1, 2017.
3. See the appendix for a description of the research methodology.
4. Deloitte, 2017 board diversity survey: Seeing is believing, 2017.
5. See the appendix for a description of the interview methodology.
6. Juliet Bourke, Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions (Sydney: Australian Institute of Company Directors, 2016).
7. Juliet Bourke et al., Toward gender parity: Women on boards initiative, Deloitte, October 2016.
8. Stacia Sherman Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, High-impact talent management: The new talent management maturity model, Bersin by Deloitte, 2015.
9. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," Deloitte Review 22, January 22, 2018.
10. Deloitte and Australian Human Rights Commission, Missing out: The business case for customer diversity, 2017.

Autores

Mike Fucci, presidente do Conselho da Deloitte. Como presidente, Fucci lidera o Conselho, apoiando a governança e a supervisão, bem como fornecendo as orientações a respeito de questões prioritárias como estratégia empresarial, posicionamento de marca, mitigação de riscos, desenvolvimento de talentos e sucessão de liderança.

Terri Cooper é, atualmente, a Diretora Nacional de inclusão da Deloitte nos EUA. Cooper tem paixão pessoal e comprometimento específico com o crescimento e desenvolvimento de talentos em todos os níveis. Como diretora de inclusão, Cooper conduz a estratégia da Deloitte para recrutar e desenvolver uma força de trabalho diversa e promover um ambiente de trabalho inclusivo.

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 335.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.