

Adotando medidas ousadas
para resultados justos

Junho de 2023



Adotando medidas ousadas para resultados justos

De atividades para resultados: o que muda na abordagem de DE&I.

Coautoria de Steve Hatfield e Lauren Kirby.

Diversidade, equidade e inclusão (DE&I) são muitas vezes tratadas como um único e homogêneo objetivo, em vez de serem vistas de forma separada, mas se reforçando mutuamente – com diversidade e inclusão sendo pré-requisitos para alcançar resultados equitativos. O progresso de DE&I tem sido tradicionalmente medido com base em atividades e esforços, pouco se considerando os resultados reais alcançados. No entanto, as ações de DE&I devem estar a serviço da obtenção de resultados justos para a força de trabalho – e sociedade em geral – enquanto impulsionam a inovação, a competitividade e o sucesso comercial de uma organização no longo prazo.

Nos últimos dois anos, grandes multinacionais ao redor do mundo assumiram mais de mil compromissos públicos e prometeram mais de US\$210 bilhões para iniciativas de DE&I, aumentando as promessas relacionadas a esse tema. Trabalhadores e trabalhadoras em todos os ecossistemas, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade em geral esperam agora que as organizações cumpram seus compromissos e responsabilidades para, de fato, causar um impacto positivo no mundo, não simplesmente demonstrando atividades, mas provando o progresso e correspondendo às expectativas de um empreendimento social. Por exemplo, trabalhadores e trabalhadoras da geração Z e *millennials* que estão satisfeitos com o impacto social e ambiental de seus empregadores e seus esforços para criar um ambiente diverso e inclusivo, são mais propensos a querer ficar em seus empregos por mais de cinco anos. Enquanto isso, ações performativas – aquelas que se concentram em parecer tratar questões sem o compromisso de tempo e recursos para alcançar resultados reais – podem corroer a confiança na liderança e na organização, impactando potencialmente a marca empregadora, particularmente entre grupos de identidade marginalizados.

É notório que algumas organizações estão fazendo progressos nas ações de DE&I. Especificamente para a diversidade, houve um aumento de 1% na representação das mulheres na força de trabalho global desde 2017, e um aumento de 6% no número de mulheres em funções de alta liderança (o chamado *C-level*), embora somente 26% dessas posições sejam preenchidas por elas. No que se refere a inclusão, observamos que muitas organizações estão fazendo progressos, pois há uma percepção maior de poder trazer o “eu autêntico” para o trabalho. Este é o caso da Deloitte: nosso Relatório de Transparência DE&I 2022 revela essa tendência acontecendo em vários grupos de identidade.

No entanto, ações e programas focados em diversidade e inclusão nem sempre geram resultados justos. Em busca de mais diversidade de gênero em funções de liderança e também em busca de maior sentimento de inclusão, muitas organizações vêm desenvolvendo programas de liderança para mulheres, mas não atualizam sistemicamente seus processos, tais como mobilidade interna ou práticas de gerenciamento de desempenho, que podem atuar como barreiras para um real avanço equitativo. Ou seja, um programa focado não garante equidade. Ao contrário, a equidade reconhece a organização como um sistema, projetado a fornecer oportunidades justas para todas as pessoas, independente da identidade. Enquanto a representação feminina na força de trabalho possa estar aumentando globalmente, o fato é que para cada 100 homens que são promovidos, apenas 87 mulheres são promovidas – e líderes mulheres estão deixando as organizações em taxas mais elevadas do que os homens.

As organizações enfrentam quatro desafios comuns para promover o progresso da DE&I:

- **Demasiada ênfase em atividades, mas não o suficiente em resultados equitativos**

De acordo com a pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano 2023”, da Deloitte 23% das organizações medem o progresso em relação aos compromissos de diversidade através da aderência às normas de compliance – que podem se concentrar em atividades em detrimento do impacto dessas atividades. Por exemplo, a existência de programas de mentoria para grupos de identidade específicos versus os resultados que esses programas produzem, como a intenção de continuidade e as percepções de justiça.

- **Maior foco na solução para o indivíduo do que na solução para o sistema**

As organizações normalmente priorizam atividades de DE&I que abordam o desenvolvimento profissional, o viés inconsciente e os comportamentos inclusivos em nível individual. Muitas vezes, isso vem apenas na forma de capacitações, e a pesquisa mostra que treinamentos de DE&I pontuais e focados somente no indivíduo não instigam a mudança de comportamento necessária para melhorar os resultados equitativos. Ou seja, o foco no indivíduo é insuficiente para superar os vieses institucionais (dentro da organização) e estruturais (reconhecendo que uma organização é um sistema dentro de sistemas mais amplos de cultura e sociedade), que são barreiras para o progresso de DE&I.

- **Dados super agregados para relatar o progresso ou resultados**

Muitas organizações não coletam e sintetizam proativamente os dados necessários para fornecer insights utilizáveis sobre DE&I, além de informações sobre a representação da força de trabalho (ou seja, diversidade). E mesmo assim, os dados tendem a ser bastante agregados, dificultando a superação dos desafios de equidade enfrentados por um grupo de identidade específico. Por exemplo, as organizações frequentemente rastreiam a mobilidade interna de trabalhadores e trabalhadoras por grupos de identidade, mas poucas analisam as taxas de aplicação para entender as possíveis disparidades no número de tentativas de aplicação para funções internas – emergindo, potencialmente, desigualdades entre grupos de identidade no acesso às oportunidades de movimentação interna.

- **Uma desconexão entre objetivos de DE&I e outros objetivos de negócio**

As empresas sociais priorizam o valor social como um componente (e não separado) dos resultados de negócios. A Deloitte chama isso de “Propósito Premium”, sugerindo que organizações com estratégia focada e que articula o papel diferenciado a que servem na sociedade, percebem o valor e vantagem competitiva por meio da melhoria da reputação, inovação, avaliação de mercado, eficiência operacional, mitigação de risco e resultados de talentos. De forma semelhante, décadas de pesquisas revelaram correlações entre organizações mais diversas e inclusivas e objetivos de negócios centrais, tais como inovação e lucro. No entanto, de acordo com as pessoas entrevistadas na pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano 2023”, somente 15% (diversidade) e 30% (inclusão) indicam que suas organizações conectam progresso de diversidade e inclusão – que contribuem para resultados equitativos – aos resultados de negócio, tais como aumento da lucratividade ou produtividade. Resultados equitativos devem ser considerados resultados de negócio, não separados do “negócio”. Os executivos e executivas sêniores, em colaboração com líderes de DE&I, devem considerar a possibilidade de protagonizar a liderança nessa mudança sistêmica. Embora mais de 90% das pessoas em posição de CEO tenham incorporado a DE&I em suas prioridades/metastratégicas, são necessárias ações ousadas para de fato alcançar resultados equitativos.

Glossário de termos de DE&I

Resultados equitativos são quando todas as pessoas têm acesso justo, oportunidade, recursos e poder para prosperar, com consideração e eliminação de barreiras e privilégios históricos e sistêmicos.

Igualdade, em comparação, é quando todas as pessoas são tratadas de forma idêntica, sem considerar barreiras e privilégios históricos e sistêmicos.

Diversidade é a representação, em um grupo, de várias facetas de identidade, incluindo (mas não limitando a) raça, etnia, nacionalidade, identidade de gênero, identidade LGBTQIA+, status socioeconômico, habilidade, religião, geografia, educação e idade.

Inclusão são as ações tomadas para compreender, abraçar e alavancar os pontos fortes e as facetas únicas da identidade de todas as pessoas, para que todas se sintam acolhidas, valorizadas e apoiadas.

Sistemas são conjuntos de coisas que trabalham em parceria com as partes de um mecanismo ou uma rede de interconexão. A sociedade é um sistema que inclui organizações. Organizações são sistemas. Dentro das organizações, o ciclo de vida dos talentos é um sistema. Portanto, uma mudança em uma parte do ciclo de vida de um talento pode ter impacto em outras partes do ciclo de vida desse mesmo talento.

Sinais: essas tendências se aplicam à sua organização se...

- Sua organização não tem representação diversificada nos mais altos níveis
- Sua organização está passando por um desgaste desproporcional entre os grupos, apesar dos esforços de DE&I
- Seus esforços de DE&I são exclusivamente conduzidos pelo RH
- Os dados da sua força de trabalho não fornecem detalhes suficientes para avaliar os resultados ou o progresso de DE&I
- A estratégia e os objetivos de DE&I da sua organização estão desconectados do propósito e da estratégia do negócio
- Você não está obtendo participação proporcional de todos os grupos de identidade em programas chave de talento, como, por exemplo, programa de desenvolvimento de benefícios e de liderança.

A lacuna de prontidão

Na pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano 2023”, da Deloitte, 86% das lideranças de negócio disseram que incorporar DE&I no dia a dia de trabalho e no trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que se avalia os resultados, é importante ou muito importante para o sucesso de suas organizações. No entanto, somente 25% sentem que estão prontas para trabalhar dessa forma.

De acordo com a mesma pesquisa, a maioria das organizações priorizou ações de diversidade e inclusão em detrimento de resultados equitativos. Na verdade, os principais benefícios dos esforços de DE&I das organizações estão concentrados, principalmente, nos resultados relacionados à inclusão, tais como “engajamento e bem-estar dos trabalhadores e das trabalhadoras”.

Olhando para o futuro, em um horizonte de 2 a 4 anos, as pessoas entrevistadas esperam que os esforços de DE&I de suas organizações tenham um grande impacto no “aumento do reconhecimento da marca” (27%), mas seguido de um impacto muito menor na obtenção de resultados equitativos, tais como “time de liderança mais forte” ou “maior acesso a talentos” (9%), ou mesmo “contribuindo para resultados positivos na comunidade ou sociedade” (10%). Além disso, 24% das organizações não estão estabelecendo responsabilidade ou mensurando progresso em seus compromissos de equidade. Nossa conclusão na avaliação desses resultados pesquisados é que pode haver um “desvio de compromisso” de DE&I no horizonte.

Os novos fundamentos

Reorientação para resultados, não atividades. É importante medir o sucesso de DE&I de acordo com resultados de DE&I (ou seja, o que está mudando?), não o que está sendo feito (tais como valor gasto, treinamentos concluídos ou participação em grupos de afinidade). As instituições devem identificar as desigualdades específicas que existem entre os grupos de identidade dentro de suas próprias organizações, descobrir as causas profundas dessas desigualdades e projetar intervenções e soluções para enfrentá-las. Assim como toda estratégia de negócio é adaptada às necessidades dos clientes, alcançar resultados equitativos requer uma abordagem adaptada especificamente à estratégia, contexto e histórico de envolvimento com as comunidades de cada organização.

Foco no sistema, não no indivíduo. Desigualdade é uma dinâmica; desafios sistêmicos requerem uma resposta sistêmica. O Modelo de Ativação de Equidade da Deloitte (figura 2), introduzido em “O Imperativo da Equidade”, apresenta uma perspectiva sistêmica de como as empresas podem ativar resultados equitativos dentro e fora de suas próprias organizações. O modelo está estruturado em torno de três esferas primárias de influência (cada qual inclui ativadores e capacitadores) que estão ao alcance de todas as organizações: força de trabalho, mercado, e sociedade, todas elas cercadas pela cultura organizacional.

Para liberar o potencial de uma empresa gerar impacto de DE&I no mercado e na sociedade em geral, as organizações devem começar por dar prioridade a resultados equitativos para a força de trabalho. No entanto, muitos esforços de DE&I têm-se concentrado historicamente em processos individuais da força de trabalho (como a aquisição de talentos ou o planejamento da sucessão), em vez de se concentrarem no sistema interligado de processos da força de trabalho ao longo do ciclo de vida dos talentos. A mudança sistêmica exige que os esforços de DE&I sejam realizados em cascata ao longo do ciclo de vida do talento, para reforçar mutuamente os resultados equitativos.

FIGURE 1

The readiness gap for DEI

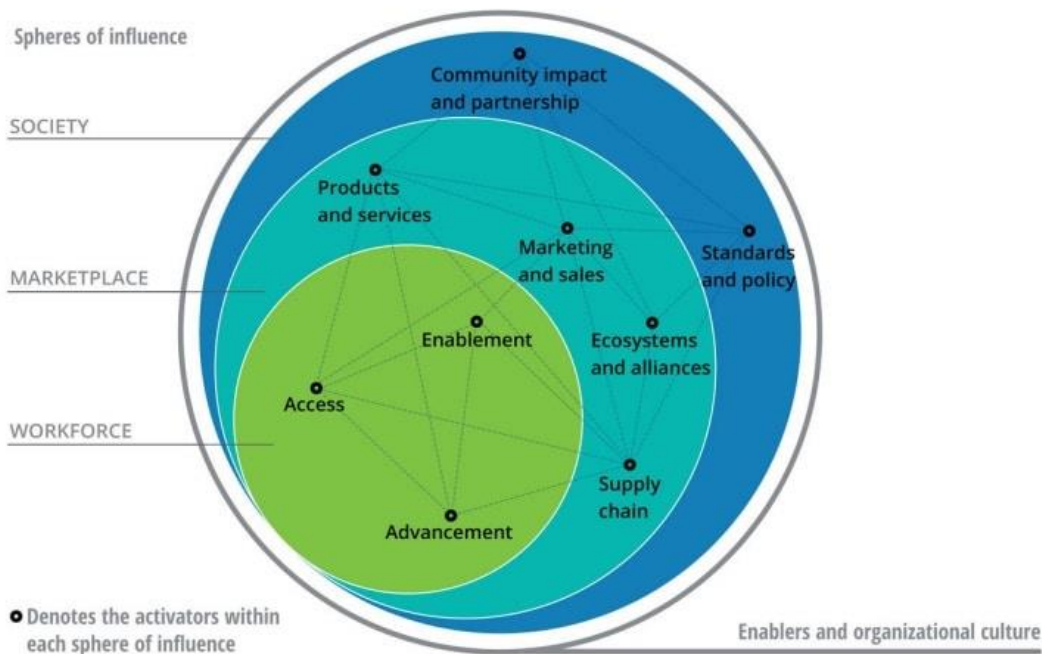


Source: Deloitte 2023 Global Human Capital Trends survey.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

FIGURE 2

Deloitte Equity Activation Model



Source: Deloitte 2023 Global Human Capital Trends survey.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Produzir percepções acionáveis desagregadas, não dados descritivos agregados. Dados desagregados podem descobrir barreiras de equidade que existem em cada etapa do ciclo de vida do talento, permitindo uma compreensão das causas únicas associadas às identidades individuais e intersetoriais. Uma avaliação abrangente pode revelar desigualdades momentâneas e estabelecer uma linha de base para a detecção contínua que permita uma intervenção imediata e modelagem preditiva para atender às necessidades de grupos de identidade específicos. Por exemplo, ao desagregar dados de experiência de talentos entre pessoas com deficiência (ao invés de pessoas com deficiência versus aquelas sem), uma organização pode aprender que pessoas com deficiências físicas e pessoas com deficiências de aprendizagem experimentam uma variação nos resultados e, portanto, exigem diferentes ações de DE&I. A desagregação de dados também permite análise intersetorial ou uma síntese multivariada de vários grupos de identidade. Por exemplo, a divulgação de experiências de pessoas com deficiência que são LGBTQIA+ em comparação com aquelas com deficiência que não são LGBTQIA+.

Centro de DE&I intrínseco ao negócio, versus separado do negócio. Os resultados equitativos têm impacto e são impactados por cada parte do negócio, sugerindo uma interconexão entre os esforços de DE&I com base em RH e os esforços de DE&I focados em produtos, serviços, cadeia de abastecimento, impacto na comunidade e muito mais. O relatório “Tendências Globais de Capital Humano 2018”, da Deloitte introduziu o conceito de uma sintonia *C-level*, que implica que as lideranças atuem como uma sinfonia de especialistas jogando em harmonia, em vez de uma cacofonia de pessoas especialistas que soam bem sozinhas, mas não juntas. Esse conceito também se aplica aqui. Executivos e executivas em toda a organização devem ser responsabilizados pela defesa da mudança sistêmica e pela responsabilidade das outras pessoas para alcançar resultados equitativos. Muitas organizações evoluíram ao ter designado lideranças de RH exclusivamente responsáveis por DE&I, para criar funções, tais como pessoas diretoras de DE&I que são membros ou se reportam ao *C-level*. Entretanto, a responsabilidade por alcançar resultados equitativos não é somente dessas lideranças de DE&I ou do RH, mas de todas as lideranças da organização – incluindo quem faz parte do *C-level*. Abordar as inequidades sistêmicas requer um compromisso para melhorar a equidade em todas as decisões, políticas, práticas e ações organizacionais em todas as esferas.

Ao aplicar estes novos fundamentos, as organizações devem considerar uma abordagem “*glocal*” (global-local). Conforme as organizações fazem a mudança para resolver desigualdades, uma estratégia global de DE&I provavelmente não funcionará para cada região ou país. Por exemplo, há elementos de representação como sexo, idade, deficiência e orientação sexual que podem ser relativamente consistentes em todo mundo, enquanto outros elementos, como raça, etnia e religião, assim como regulamentos, cultura e história, que variam muito geograficamente.

Experimentos atuais: o que as principais organizações estão explorando

O **Google** tem reportado seus dados de representação da força de trabalho desde 2014, significativamente mais cedo do que a maioria das outras empresas. Em 2022, o Google publicou dados de tendências para a representação da força de trabalho, contratação, demissões e autoidentificação, tecnologia versus não tecnologia versus papéis de liderança, por raça/etnia e por gênero – globalmente e por região. Tal profundidade e especificidade permitem que os trabalhadores e as trabalhadoras se vejam nos dados e localizem seus pontos fortes e oportunidades. É importante destacar os dados interseoriais para a força de trabalho dos EUA – por exemplo, contratação de mulheres pretas em comparação com homens pretos, ou estresse para mulheres asiáticas em comparação com homens asiáticos, permitindo uma precisão ainda maior para o desenvolvimento de soluções que conduzam a resultados equitativos para os grupos mais sub-representados. A Diretora de Diversidade Melonie Parker, falando sobre o poder dos dados, observa, “Estamos vendo progressos promissores na melhoria do estresse para muitas de nossas comunidades interseoriais... Os dados de nosso Relatório Anual de Diversidade também nos mostram áreas onde trabalharemos para fazer melhor, e continuamos focados na melhoria da contratação e retenção [dessas comunidades específicas]”.

Unilever: a Unilever, empresa de produtos de consumo sediada no Reino Unido, criou um programa de inclusão de pessoas com deficiência com base numa análise abrangente da acessibilidade física dos locais, da acessibilidade dos locais virtuais e dos processos de recrutamento. A organização realizou uma pesquisa com mais de 2 mil pessoas de sua força de trabalho no Brasil, Índia e Reino Unido, conduziu entrevistas de profundidade e pediu aos indivíduos que mantivessem um diário de seus ambientes de trabalho para informar tanto as causas profundas como as soluções principais. Diretrizes globais para inclusão de pessoas com deficiência facilitam a acessibilidade em TI, aquisição de talentos, comunicação e *design* do local de trabalho.

Genentech, um membro do grupo Roche: em 2021, quase toda a liderança sênior da Genentech identificou ações específicas para avançar nos três pilares da estratégia de DE&I da empresa farmacêutica: promover o senso de pertencimento, evoluir na pesquisa inclusiva e na equidade na saúde e transformar a sociedade em suas próprias equipes. Para maior transparência, planos de ação oficiais são compartilhados com os empregados e as empregadas anualmente. “Conscientização entre nossos funcionários e nossas funcionárias impulsiona a responsabilidade e também esses planos,” diz Emily Reyna, Head de Diversidade e Inclusão Business Partners na Genentech.

O caminho a seguir

Sobreviver

Permanecer viável no mercado

- Estabelecer metas de DE&I e atribuí-las às lideranças.
- Utilizar os dados disponíveis atualmente como uma base para medições e relatórios.
- Gerar relatório sobre representação, taxas de participação e sentimento da força de trabalho, conforme é exigido pelos reguladores locais.
- Designar uma liderança de DE&I em tempo integral, informado sobre todas as práticas, políticas e processos da força de trabalho.

Prosperar

Diferenciar-se para ganhar vantagem competitiva

- Identificar e executar metas sobre os resultados equitativos desejados, com foco na busca de percepções e causas, terá impacto direto nos objetivos e ações.
- Incorporar objetivos de equidade na estratégia e execução de cada prática de talento.
- Lançar campanhas como as de autoidentificação (conforme permitido pela legislação local) para aumentar a precisão dos dados.
- Manter todas as lideranças responsáveis pelos resultados equitativos (vinculados à sua gestão de desempenho e remuneração).
- Identificar as principais práticas para testar como experimentos, e iterar ao longo do tempo.
- Divulgar relatórios de transparência disponíveis ao público (tão transparentes como as leis locais permitam).

Conduzir

Liderar o mercado inovando e transformando radicalmente

- Ver os processos da força de trabalho como um sistema para entender implicações de equidade dentro e entre processos.
- Construir confiança para que os trabalhadores e as trabalhadoras compreendam como os dados serão utilizados, os benefícios e se sintam seguros e seguras.
- Passar da análise histórica e atual para a preditiva, para determinar quando a próxima iniquidade poderá ocorrer.
- Tornar a DE&I parte do DNA da liderança, exemplificando e acionando as prioridades da DE&I em suas equipes.
- Proporcionar à liderança de DE&I investimento, influência sobre as práticas de trabalho e acesso à *C-level*.

Olhando para o futuro

A obtenção de resultados significativos e equitativos requer uma estratégia bem elaborada de DE&I e plano de implantação que tenha adesão e suporte da liderança e que seja apoiado por recursos financeiros e por trabalhadores e trabalhadoras dedicados em tempo integral em toda a organização. As principais áreas de foco incluem mudança nas capacidades organizacionais, modelos operacionais e governança – e transformação da cultura organizacional.

Quando o progresso mensurável na equidade não está sendo feito, o instinto pode ser o de dobrar os programas de DE&I. No entanto, a mudança sustentável acontece conectando todas as partes internas e externas do negócio, em todo o ecossistema empresarial. Organizações devem se orientar para resultados equitativos e depois equipar os indivíduos adequadamente.

Transparência e clareza em torno de métricas de sucesso podem permitir a prestação de contas às comunidades internas e externas afetadas pelas desigualdades e ajudar as pessoas dentro da organização a entender o que está sendo feito. Compartilhando o porquê e o como ajuda a construir confiança e melhora o engajamento dos trabalhadores e das trabalhadoras – tornando todos na organização parte da jornada de DE&I. Os novos fundamentos de DE&I estabelecem um caminho para uma ação ousada em busca de resultados mais equitativos para todas as pessoas.

A pesquisa “Tendências Globais de Capital Humano 2023” da Deloitte pesquisou 10.000 lideranças empresariais e de RH em todos os setores, com a participação de 105 países. Os dados da pesquisa são complementados por entrevistas com executivos e executivas de algumas das principais organizações da atualidade. Estas percepções moldaram as tendências deste relatório.

Acesse: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>

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 415 mil 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.