



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS PARA A DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

*Oportunidades para progredir a agenda
de DEI na indústria de Óleo e Gás*

01	PREFÁCIO	003
02	INTRODUÇÃO	004
03	O PORQUÊ DESTA CARTILHA	006
	Uma realidade repleta de vieses inconscientes	006
	Diversidade, equidade e inclusão no setor de Óleo e Gás	007
04	COMO USAR ESTA CARTILHA	008
	Mudança é um processo difícil	008
	Os quatro pilares de transformação	008
	Pilar 1 - Entorno social próspero	009
	Pilar 2 - Educação e sensibilização que conectam	010
	Pilar 3 - Governança focalizada	010
	Pilar 4 - Processos e sistemas inclusivos	011
	Como os pilares se reforçam ou se anulam	012
	Evoluindo de DEI para DIBER	012
	Qual o melhor design para uma abordagem de DEI em uma organização?	013
	Qual a melhor forma para implementar ações de DEI?	014
05	MELHORES PRÁTICAS	016
	Pilar 1 - Entorno social próspero	017
	Pilar 2 - Educação e sensibilização que conectam	035
	Pilar 3 - Governança focalizada	065
	Pilar 4 - Processos e sistemas inclusivos	083
06	AGRADECIMENTOS	127
07	SOBRE O AUTOR	128



PREFÁCIO

01

There is a special place
in hell for women who
don't help other women.

- Madeleine Albright

A primeira vez que ouvi essa frase logo me veio à cabeça que o inferno não seria em um outro plano da vida, mas neste plano, aqui e agora. Nossas experiências profissionais no mundo corporativo poderiam ter sido menos penosas e solitárias se já tivéssemos incorporado nas nossas vidas a Sororidade.

Foi pensando nisso que um pequeno grupo de executivas do segmento da nossa indústria se juntou para formar a Comissão de Diversidade do IBP.

Nossa ambição era a de implementar mentoria para nossas jovens e promissoras gerentes, para que estas ascendessem mais rapidamente nas suas carreiras e, ocupassem os cargos mais altos na hierarquia, e assim, contribuíssem para a diversidade cognitiva das decisões estratégicas das empresas.

Para convencer os homens de que isso seria muito importante para os negócios, iniciamos nossos estudos sobre as análises de correlações que já existiam desde 2005 sobre a performance financeira das empresas que tinham ao menos 30% de diversidade de gênero nos seus cargos de influência estratégica e de tomada de decisão. E nos inspiramos em outros países que já vinham aplicando a exigência de metas de diversidade nas empresas e em autarquias do Estado, como França e Noruega.

Vimos que quando políticas de governo eram implementadas, estas iniciavam um processo de domínio até atingir as empresas privadas, investidores, Bolsa de Valores e a própria sociedade, que passa a participar por meio de discussões e eventos que denunciando a desigualdade e o preconceito.

Mentorar é uma atividade nobre para o mentor ou mentora, que abraçando a causa pode contribuir para aquela mentorada, compartilhando sua experiência de vida nos casos que são trazidos por ambos em seus encontros. Há uma troca e um aprendizado para todos, e para o mentor ou mentora a grande satisfação de acompanhar o crescimento e a intensificação do brilho da profissional.

Depois de duas edições do programa de mentoria feminina, percebemos que, embora a mentoria fosse uma etapa importante para a vida da mentorada, sem um ambiente que promovesse a inclusão e com políticas claras para garantir a equidade, o crescimento seria somente do indivíduo. Não estávamos atuando na empresa .

E dessa constatação, nascia a parceria com o brilhante Claudio Garcia, que nos ajudou para a construção desta Cartilha para as empresas. Desta forma o IBP pretende ajudar e orientar suas associadas a completar o processo que se inicia com a mentoria mas não termina nela: é necessário avançar em agendas, indicadores, políticas que garantam uma verdadeira cultura de diversidade, inclusão, pertencimento, equidade e respeito.

Existe um lugar especial no inferno para as mulheres que não ajudam outras mulheres... e um grande risco para as empresas que não adotarem a Agenda da Diversidade de se tornarem irrelevantes.



Cristina Pinho é

Conselheira de empresas e foi

Diretora-Executiva do Instituto

Brasileiro de Petróleo e Gás

entre 2019 e 2022.



INTRODUÇÃO

02

Liberdade na Diversidade

A diversidade é um bem. Diversidade de credo, raça, gênero e sexualidade; há tantas vivências possíveis quanto o tamanho das capacidades que as pessoas possuem para ser e impactar o mundo, desde que não coagidas ou impedidas.

A diversidade se manifesta na condição de agente na sociedade, como participante das atividades econômicas, políticas, culturais e sociais, na esfera pública ou privada, sob os valores e as identidades que permitem às pessoas serem o que são: diversas.

A chave para a diversidade em sua forma plena, não velada, é a liberdade.

O entendimento sobre o valor da liberdade progrediu ao longo da história. O filósofo e economista britânico John Stuart Mill escreveu, no século XIX, que a noção tradicional de liberdade como proteção à tirania de dirigentes políticos ou a limitação do poder do governo sobre os indivíduos evoluiu para a proteção contra a tirania social da maioria, isto é, a opinião e sentimento dominantes impondo regras de conduta e tolhendo "a formação de qualquer individualidade que não esteja em conformidade com o seu". Neste século, o economista e filósofo indiano Amartya Sen dissertou sobre o desenvolvimento como liberdade, propondo a liberdade tanto pelo sentido de avaliação, capaz de informar o êxito do desenvolvimento da sociedade pela liberdade das pessoas, quanto pelo sentido de eficácia, porque a liberdade mobiliza as pessoas a serem agentes para cuidar de si e influenciar o desenvolvimento da sociedade.

Para além dessas perspectivas sobre a liberdade formal, conquistada nas democracias liberais, outros aspectos se tornam relevantes para a plena liberdade das pessoas, destacando-se classe, gênero, raça e sexualidade, que contribuem para a liberdade na diversidade. A filósofa indiana Gayatri Spivak chamou a atenção para a heterogeneidade dos sujeitos subalternizados, "excluídos dos mercados, da representação política e legal, e da possibilidade

de se tornarem membros plenos no estrato social", e da importância de se combater tal subalternidade mediante a construção de espaços onde se possa falar e ser ouvido.

A filósofa e ativista pelos direitos das mulheres e da população negra Angela Davis aponta a necessidade da classe e da raça na luta pelo direito à humanidade, que é o contrário da infantilização à qual, por exemplo, as mulheres são submetidas. Nesse aspecto, o empoderamento significa ter a capacidade de escolher, mas, a quem sempre foram negadas alternativas, a ponte entre o empoderamento e a justiça, segundo a economista Naila Kabeer, é a cidadania.

Vale analisar se a garantia formal e expressa das liberdades individuais e coletivas tem sido suficiente para dotar de cidadania as pessoas historicamente marginalizadas, para torná-las agentes do desenvolvimento. Vale questionar a ausência de mecanismos afirmativos para, na prática, garantir equidade no acesso à liberdade. Vale observar, também, se há diversidade nos espaços onde manifestamos a liberdade de ser, de estudar, de trabalhar e de confraternizar.

Em situações tão graves que as sociedades atravessaram nos últimos anos, como a crise de refugiados e a pandemia da COVID-19, além das mazelas sociais persistentes, como a falta de acesso universal à energia, ao saneamento básico, à educação, ao trabalho e renda, as incoerências sociais se agravam, existindo o risco desses efeitos se perpetuarem sobre as próximas gerações na ausência de alternativas para que o ciclo da desigualdade e da marginalização seja interrompido. Os desafios do poder público para viabilizar o crescimento econômico com a superação das desigualdades sociais são inúmeros, mas chama-se a atenção para que os setores produtivos também sejam parte do compromisso com a reparação histórica das desigualdades.

Nas empresas, a diversidade é capaz de gerar valor porque ambientes inclusivos aumentam a produtividade a partir da riqueza de vivências, olhares e habilidades que mulheres, pessoas negras, indígenas e LGBTQIAP+ agregam.

Para além do valor percebido no produto, ambientes inclusivos espelham a sociedade como ela é, evitando-se ambientes atomizados de uma cor só, de um único gênero e orientação sexual dominante, no qual sujeitos diversos quando inseridos testemunham vieses subjetivos inconscientes, isto é, a necessidade de se provar competente mais vezes, de ter cuidado redobrado sobre as diretrizes transmitidas à equipe e de entrar em conflito com sujeitos semelhantes haja vista o pequeno espaço cedido.

Muitos líderes e companhias em diferentes setores são formalmente favoráveis à diversidade, mas em quais a diversidade se faz, de fato, presente?

Em quais o planejamento estratégico prevê metas claras de acesso à diversidade?

A agenda ESG é uma oportunidade para que as sociedades cobrem do setor produtivo a sustentabilidade no seu aspecto amplo, social, ambiental e de governança corporativa.

Ser favorável à diversidade não garante automaticamente uma cultura de inclusão, esta precisa ser construída, e, para ser construída, exige-se planejamento e métrica.

A liberdade se dá na diversidade, em aceitar e conhecer as diferenças, em se conectar em diálogo permanente com a sociedade.



Fernanda Delgado

Diretora-Executiva Corporativa - IBP



O PORQUÊ DESTA CARTILHA

03

O primeiro pouso do homem na Lua, em 1969, foi um feito surpreendente para os padrões de tecnologia da época. Neil Armstrong é o principal nome associado a esse passo simbólico de até onde o ser humano poderia ir. Sem dúvida, ele, assim como seus outros dois companheiros de viagem, confiou um precioso bem – sua vida – a essa missão.

Mas, como em qualquer missão de alta complexidade, existiram milhares de outras pessoas cuidando de vários detalhes importantes para que a Apollo 11 fosse até o nosso satélite natural e voltasse à Terra em segurança. Entre essas pessoas, uma mulher teve um papel fundamental: Margareth Hamilton, a engenheira-chefe do *MIT Instrumentation Laboratory*, foi a mente que desenvolveu o *software* do sistema de bordo para o programa Apollo da NASA. O código era, para os padrões da época, sofisticado o suficiente para consertar um erro que poderia ter tirado a vida dos astronautas. Margareth tinha 32 anos quando a humanidade deu o primeiro passo na Lua.

Curiosamente, a profissão de programadores de computadores, nessa época, tinha forte presença feminina. Apesar de o primeiro computador – o ENIAC – ter sido desenvolvido por homens, ele não teria sido nada sem um grupo de aproximadamente cem programadoras mulheres que criaram todos os diagramas e as lógicas que o faziam funcionar.

Aliás, o primeiro programa de computador foi desenvolvido por uma mulher. Essas mulheres só foram reconhecidas pela sua contribuição quando tinham mais de 70 anos de idade. Desde então, ser programador passou de uma profissão amigável às mulheres para algo bastante associado aos homens.

Diferentemente de profissões antes masculinas que viraram femininas – como professores e enfermeiros – e que tiveram seus salários reduzidos substancialmente – os programadores tiveram o efeito contrário: os salários aumentaram consideravelmente à medida que se tornou uma profissão "masculina".

Exemplos como esse existem muitos – não só em relação a gênero. Mas a qualquer outro grupo cujas características foram (ou são) julgadas como uma categoria à parte, menos relevante da sociedade. Negros, por exemplo, apesar de terem sido os gênios que influenciaram a origem de ritmos musicais, como o *rock'n roll*, o chorinho ou a bossa nova, não se beneficiaram deles, nem pelo prestígio, nem economicamente, quando comparados aos homens brancos.

Até os dias atuais, as histórias se repetem numa escala diferente, mas não desprezível. O hiato de salários entre homens brancos e mulheres ou negros, mesmo em uma mesma posição com as mesmas responsabilidades, ainda é visível, apesar dos controles sofisticados adotados por organizações.

E embora tenhamos visto um grande impulso nos últimos anos para avançar na agenda da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações, dados sugerem que não estamos progredindo na velocidade que precisamos. Segundo o Fórum Econômico Mundial, ainda seriam necessários 132 anos para se obter igualdade de gênero, por exemplo. Para igualdade de raça, o número é ainda incalculável.

Uma realidade repleta de vieses inconscientes

O fato é que é difícil mudar realidades sociais, por mais conscientes que possamos estar de suas desigualdades e injustiças. Por trás disso está o modo como funcionamos enquanto humanos, fruto do nosso desenvolvimento como espécie por centenas de milhares de anos.

Na maior parte do tempo, agimos de forma "automática" ou inconsciente, por meio de atalhos mentais, chamados por muitos de vieses inconscientes. Sem eles, certamente não teríamos sobrevivido

a ambientes selvagens e hostis ou, por exemplo, a tribos inimigas, entre várias outras situações que necessitaram de decisões e ações rápidas.

Desde que nascemos, essa parte de "como funcionamos" absorve rápido o que está no nosso entorno, inclusive comportamentos, estereótipos e preconceitos. Uma criança de seis anos, por exemplo, já possui julgamentos sobre gênero, raça e idade muito semelhantes aos de pessoas na casa dos 40 anos.

Claro, de forma muito sutil, muitas vezes inconsciente, influenciando, inclusive, os menos de 10% do tempo que utilizamos para o nosso processamento racional – característica que nos diferencia de outros animais.

São essas características, intrínsecas à nossa natureza, que tornam o processo de mudar a realidade ao nosso redor tão difícil. Por mais conscientes que estejamos, não temos o controle que gostaríamos para mudar rapidamente milhares de processos psíquicos que estão automaticamente conduzindo, despercebidamente, milhares de pequenos julgamentos e decisões que, agregados, mantêm padrões de desigualdade e injustiça por anos.

Mais que isso, esses padrões inconscientes estão incorporados também aos ambientes que criamos – no formato do banheiro que gera filas mais longas para mulheres ou na definição do que é "talento", predominante entre gestores de organizações, que beneficia um grupo específico da sociedade em detrimento de outros.

Os padrões estão incorporados à maneira como diferenças são tratadas pela Justiça, na escolha das notícias publicadas em um jornal ou, ainda, em como educamos nossas crianças. Na maioria das vezes, de forma sutil, sem percebermos, mas o suficiente para manter padrões de desigualdade que não podemos aceitar mais.

Diversidade, equidade e inclusão no setor de Óleo e Gás

O setor de Óleo e Gás brasileiro, obviamente, não está isento de nada disso. Sua estrutura social é um reflexo da realidade injusta da nação brasileira, que trata de forma desigual negros, mulheres, pessoas com deficiência ou com escolhas de gênero e preferência sexual que não se conformam com o que definimos como o "padrão".

O que nos traz esperança é que toda essa realidade explicada aqui é bem conhecida atualmente – o suficiente para acelerarmos sua mudança.



Mais do que só conhecida, cientistas, pesquisadores, economistas, ativistas, líderes de organizações públicas e privadas, entre muitos outros, vêm há décadas investigando, experimentando e adotando práticas para mudar essa realidade. Várias delas provavelmente mostraram resultados promissores em criar realidades mais inclusivas e justas.

Esta Cartilha pretende compartilhar várias dessas práticas que podem acelerar, na comunidade representada pelos membros do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP), a evolução da realidade de diversidade, equidade e inclusão.

Essas práticas foram selecionadas sob a ótica da indústria de Óleo e Gás e portanto, se adequadamente implementadas, podem alterar a realidade de diversidade, equidade e inclusão no setor.

Por trás desta Cartilha existe o interesse de muitos envolvidos em mudar uma realidade que não somente desperdiça muitas "Margareth Hamilton" – entre tantos outros que estão ao nosso redor, mas que não conseguimos enxergar – assim como não permite que estes possam deixar o melhor de si para o mundo e recebam a parte justa pela sua contribuição.

Espero que vocês, Associados do IBP, possam beneficiar muitos com o que irão encontrar aqui.

COMO USAR ESTA CARTILHA

04

Mudança é um processo difícil

Apesar de avanços significativos na legislação, nos direitos sociais e na proteção a grupos historicamente discriminados, em organizações, o processo é ainda bastante lento para o grau de consciência que existe em relação ao problema.

Mas como falado, isso não significa que avanços ao redor do mundo não estejam acontecendo. Nessas cerca de cinco décadas de empresas, acadêmicos, pensadores, ativistas, entre outros agindo ativamente para combater a discriminação, o preconceito e para avançar na agenda de DEI, diversas práticas se provaram efetivas para evoluir pontos específicos.

Para todos esses que se engajaram nessa missão, um ponto é certo: não existe milagre. Em outras palavras, não existe uma única ação ou um pequeno grupo de iniciativas que resolverá tudo. Como foi dito, mudança é um processo difícil e, no caso do tema discutido, muito complexo.

A oportunidade de acelerar esse processo não está em uma, mas em múltiplas ações, influenciando várias dimensões que, juntas, podem mostrar resultados mais próximos daquilo que precisamos.

Mesmo em meio à infinidade de soluções propostas, ainda existe um esforço enorme de separar o joio do trigo. Infelizmente, apesar de bem-intencionadas e, muitas vezes, criativas, boa parte das ações em que empresas gastam muito de sua energia não gera o resultado esperado. Inclusive, cria problemas não esperados.

Esta Cartilha pretende simplificar essa busca. Ela tem um conjunto de 28 ações que, além de terem sido utilizadas ao redor do mundo, foram validadas por pesquisadores que acompanharam desde suas implementações até os resultados que entregavam, utilizando as mais sofisticadas metodologias que vêm transformando o campo das Ciências Humanas.

Essas ações, como explicaremos, estão estruturadas em **quatro pilares de transformação**. Se não atuarmos em todos e em cada um deles, continuaremos na rota atual.

Além disso, cada uma das ações sugeridas causa impactos distintos para processos diferentes de DEI. Por exemplo, ter maior diversidade pode não significar que a empresa está sendo inclusiva. Para serem bem-sucedidas, as ações adotadas por uma organização devem atuar em todos esses diferentes processos da agenda de DEI - que conceituaremos como **DIBER**.

Esses conceitos são importantes componentes para que organizações com uma agenda de DEI estruturarem o design de suas intervenções.

Os quatro pilares de transformação

O design de uma intervenção organizacional de DEI é muito importante. É por meio dele que ações se complementam, dão continuidade a etapas diferentes e se fortalecem.

O "sonho grande" de qualquer organização engajada no tema é ser diversa, inclusiva e *justa by design*, ou seja, que as ações e os processos implementados estejam estruturados para atuar em sincronicidade, na direção dos resultados esperados. Apesar dessa ser uma jornada longa, os quatro pilares são a fundação para começarmos o trabalho (ver Figura 1).



Figura 1 | Quatro pilares de transformação em direção a uma empresa diversa, justa e inclusiva

1



Pilar 1: Entorno social próspero

Um dos grandes desafios de empresas ao redor do mundo para criar forças de trabalho mais diversas e inclusivas está associado à disponibilidade de talentos diversos e preparados para posições em que já exista a concentração de um determinado grupo social.

O exemplo das mulheres pode ilustrar bem esse ponto. Estereótipos em relação ao papel social das mulheres criaram distorções no mercado de trabalho, que levaram anos para ser recuperadas. Por exemplo, por um bom tempo, a Engenharia foi percebida como profissão essencialmente masculina pela maioria da população brasileira.

Não à toa, mulheres representam apenas 15% dos profissionais dedicados à área de Engenharia no Brasil - sendo o setor de Óleo e Gás também impactado por essa realidade. A baixa porcentagem de mulheres na profissão afeta a sociedade de diferen-

tes formas - muitas vezes, oculta à nossa percepção, como no caso da fabricação de cintos de segurança e airbags, desenvolvidos por engenheiros, homens, que ignoraram vários aspectos da anatomia feminina.

Como consequência desse exemplo, mulheres, apesar de sofrerem menos acidentes de trânsito e, geralmente, menos violentos do que os dos homens, proporcionalmente, morrem mais do que homens, quando estão dirigindo.

Empresas que querem atingir paridade de gênero em engenharia (ou profissões técnicas), não serão bem-sucedidas caso não façam um esforço direcionado para atrair e formar mulheres engenheiras.

A outra opção é ser uma das poucas empresas que recrutam mulheres, em um contexto em que a maioria nem sequer se interessa por elas - algo que não faz sentido para quem genuinamente quer mudar a sociedade.

As ações desse pilar, portanto, são direcionadas a transformar a realidade do seu ecossistema social, de forma a permitir impactos positivos não só nas suas metas de diversidade, mas na sociedade também.

2 | Pilar 2: Educação e sensibilização que conectam

Superar estereótipos e preconceitos é uma grande barreira para a agenda de DEI. Em muitas ocasiões, eles são explícitos - indivíduos acreditam que certas características são consequências de comportamentos e personalidades, por exemplo. Mas, na grande maioria das vezes, eles acontecem de forma implícita, inconsciente, influenciados por estímulos sociais - como o grupo de pessoas com o qual andamos, os brinquedos que compramos para as nossas crianças, os filmes e desenhos a que assistimos, e por aí vai.

O fato é que diversas pessoas não têm a oportunidade, seja na educação formal, seja em seus círculos sociais, de ser educadas para reconhecer e superar essas limitações.

Organizações têm uma valiosa possibilidade de colocar essa educação em prática com seus profissionais e, de alguma forma, sensibilizá-los para as consequências que muitos grupos sociais, historicamente discriminados, sofrem por conta dos estereótipos e preconceitos.

Mais do que sensibilizar, organizações também podem criar contextos para conectar esses grupos como pessoas iguais, não apenas em direitos, mas em suas relações sociais, em que as diversidades de cada um são forças para aprendermos e progredirmos em conjunto.

Esse pilar foca ações de educação e sensibilização que conectam as diferenças e os indivíduos e abrem portas de aceitação emocional para os dois próximos pilares.

3 | Pilar 3: Governança focalizada

Em vários temas sociais de grande relevância e preocupação - como é o caso dos riscos ambientais, da pobreza, da violência e da desigualdade econômica entre grupos sociais -, não é incomum estar cercado de pessoas que reconhecem a necessidade de agir sobre o problema e querem se envolver para resolvê-lo. A questão é assumir a responsabilidade para monitorar e coordenar as ações necessárias e, principalmente, prestar contas aos interessados.

Não ter uma estrutura de governança para ações de diversidade significa idealizar um sonho que nunca irá acontecer. Essa estrutura precisa estar incorporada aos principais fóruns de tomada de decisões da empresa e ser encarada, intencional e estruturalmente, como prioridade.



4



Pilar 4: Processos e sistemas inclusivos

Usualmente, esse pilar é o mais negligenciado da maioria das ações corporativas pró-diversidade e, com certeza, é onde existe a maior oportunidade de transformação.

Não estamos falando dos processos e sistemas de gestão da diversidade, que fazem parte do Pilar 3, Governança, mas sim, sobre quantos processos já existentes de gestão da empresa - Gestão da Performance, Recrutamento e Seleção, promoções, onboarding, entre outros - favorecem grupos historicamente favorecidos e reforçam discriminações históricas entre determinados grupos.

Aliás, assim como no exemplo da Engenharia, a maioria dos modelos e das referências de gestão predominantes foram criados por homens brancos.

Como já comprovado por inúmeros estudos, qualquer iniciativa nos outros três pilares, por mais bem executada que seja, é barrada por elementos ocultos naquilo que acreditamos ser o melhor para atingir os objetivos empresariais. É como correr uma corrida com barreiras desiguais - isto é, você sabe qual é o destino, se prepara mental e fisicamente, estabelece a estratégia, mas ninguém avisou que as suas barreiras teriam 10 metros de altura - enquanto a de alguns tem apenas cerca de 1 metro.



Como os pilares se reforçam ou se anulam

Recentemente, uma empresa do setor Industrial teve um problema inesperado com os profissionais com algum tipo de deficiência: muitos ameaçaram deixar a organização. A ameaça foi uma verdadeira surpresa, já que a empresa era amplamente reconhecida pelo programa de Pessoas com Deficiências (PCDs) - inclusive, já havia sido premiada várias vezes e choviam pedidos para fazer *benchmark*.

Depois de apagar o incêndio e investigar o que havia acontecido, tudo ficou claro: apesar de a empresa investir na formação de PCDs - mesmo antes de esses profissionais entrarem na empresa -, de ter preocupação com o ambiente físico e com as ferramentas de trabalho adequadas para as suas deficiências, nenhum desses profissionais tinha sido promovido a uma posição de liderança em mais de dez anos de ações dedicadas a esse grupo.

Mas o ponto ainda vai além. Uma das iniciativas implementadas foi um **grupo de afinidade**, em que os integrantes podiam compartilhar detalhes da sua realidade, entender suas possibilidades e recomendar ações para a empresa.

Programas de afinidade são bons exemplos para educar seus integrantes e aguçar sua capacidade de observar desde injustiças até oportunidades para o grupo na organização. Com isso, colaboradores aumentam sua politização sobre o tema. Apesar de existir um coordenador de RH exclusivo para o grupo, não havia na empresa uma conexão da gestão desse grupo com a gestão de talentos da empresa de uma forma mais ampla.

Como consequência, mesmo tendo capacidades, em vários casos, semelhantes à de pessoas fora desse grupo, eles não tinham a mesma oportunidade por terem uma estrutura à parte. Portanto, os processos de gestão de talentos não estavam adequados para integrar PCDs e garantir oportunidades de crescimento para eles. O grupo de afinidade, aumentando a visibilidade dessa realidade, somado à falta de integração, virou uma combinação explosiva - por muito tempo polarizada e não produtiva.

Situações como essa acontecem a todo momento. A ausência de um dos pilares de transformação cria consequências não intencionais, mas que tornam a jornada ainda mais difícil.

Se não há investimento no entorno, não há desenvolvimento dos futuros talentos diversos necessários para se aumentar a diversidade (Pilar 1); se não

há educação, sensibilização e conexão, não existe motivação e preparação individual e energia para suportar as iniciativas, além de existir risco de fragmentação (Pilar 2). Se não existe governança, não se atribui foco e direção (Pilar 3). E a ausência de processos e sistemas inclusivos (Pilar 4), gera sentimentos de frustração, descrença e polarização.

Empresas, portanto, precisam pensar o seu design - não precisam de dezenas de ações, mas aquelas que as permitam aprender, entregar resultados e progredir - muitas vezes, com o apoio de parceiros (e até competidores) do mesmo setor em que atuam, principalmente para o Pilar 1. O fato é que quanto mais integradas as ações são, mais bem-sucedidas elas podem se tornar.

Evoluindo de DEI para DIBER

Quando o termo Diversidade, Equidade e Inclusão foi adotado, já estava claro que o problema se estendia para além de se colocar um grupo diverso de profissionais para dentro da organização. Era também necessário oferecer oportunidades iguais para todos e inclui-los, de verdade, em todo o processo de gestão. Mais recentemente, pesquisadores da Universidade da Pensilvânia ampliaram o termo para um ainda mais abrangente: DIBER, acrônimo de Diversidade, Inclusão, Pertencimento (*Belonging*, em inglês), Equidade e Respeito.

A adoção das duas novas letras - B e R - não foi trivial, já que constatou-se que "incluir" e "oferecer oportunidades iguais" não necessariamente gera a sensação de pertencimento nos colaboradores, tampouco representa respeito para grupos tradicionalmente discriminados - e que, portanto, outras ações seriam necessárias para incluir esses dois aspectos.

Para a nossa lista de ações, dentro de cada um dos pilares, você observará ícones no canto inferior da página que descrevem a ação e mostram quais das dimensões do DIBER são impactadas por ela.

A Figura 2, abaixo, mostra quais são os ícones e traz uma breve descrição de cada dimensão.

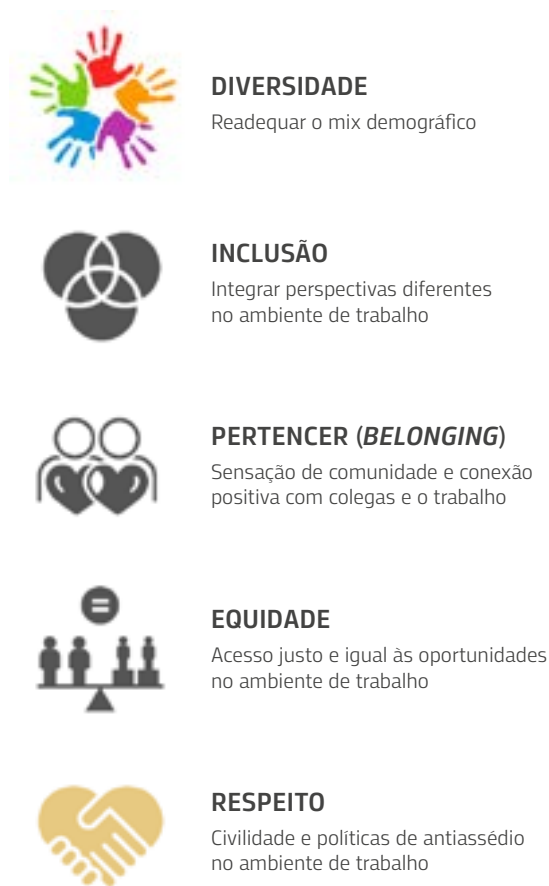


Figura 2 | DIBER: uma evolução do DEI

Qual o melhor design para uma abordagem de DEI em uma organização?

Como falamos, não existe ação mágica que mudará a realidade de DEI de uma empresa rapidamente. Esse processo é uma jornada, que depende de vários aspectos sendo abordados ao mesmo tempo, na direção do objetivo de se ter uma organização verdadeiramente representativa da sociedade em seu mix demográfico, onde as pessoas se sentem pertencendo a ela e gerando resultados empresariais advindos do benefício dessa realidade.

Mas, como alertado, também não é prudente ter várias ações ao mesmo tempo, sem uma lógica que as integre. Também não faz sentido implementar ações cegamente, acreditando que elas irão trazer os resultados esperados – elas precisam ser acompanhadas, mensuradas e, se necessário, ajustadas à medida que se aprende com elas.

Existem algumas regras mínimas para pensar no design de um programa de DEI que tenha boas chances de ser bem-sucedido. Vamos a elas:

1 | Não aposte em muitas ações ao mesmo tempo

Além de aumentar os riscos de se ter várias ações mal gerenciadas – em vez de poucas bem geridas –, implementar muitas ações dificulta entender quais são as que podem estar gerando o resultado no caminho certo. O grande número de ações também pode confundir a comunicação e dispersar o engajamento da organização em cada uma delas – pessoas levam tempo para mudar hábitos, portanto, quanto menos expectativas de mudança nesse tema, melhor!

Ninguém quer criar estigmas no sentido de que não é possível mudar a realidade de DEI, como acontece frequentemente com outros projetos organizacionais que, devido a muitas falhas e falta de foco, despertam pouca esperança de mudança.

2 | Tenha ações em todos os pilares de transformação

Se possível, inicie seu projeto com, pelo menos, uma ação por Pilar de Transformação. Essa quantidade é ideal, especialmente para observar o envolvimento da organização em cada um deles. Se perceber que está sendo muito demandante, melhor reduzir. Poucos líderes se engajarão em iniciativas que disputem foco com outras metas organizacionais pelas quais são responsáveis.

Diversas organizações preferem começar pelo pilar de educação e sensibilização, mas existem vários casos de sucesso que se iniciaram pela mudança de processos e sistemas (Pilar 4), já que eles têm o poder de mudar hábitos e crenças sem que as pessoas percebam.

Independentemente de qual seja a escolha, entenda que qualquer ação é apenas uma etapa de algo mais complexo, que deve ser complementado ao longo do tempo.

3 | Atue em todas as dimensões do DIBER

Confirme se as ações adotadas abrangem todas as dimensões do DIBER (ver página 13). É importante que as ações tragam mais diversidade (D), mas também garanta um ambiente de pertencimento (B), inclusivo (I), de oportunidades justas (E) e respeito (R). É comum, por exemplo, empresas investindo em aumentar a diversidade, sem trabalhar as outras dimensões, gerando alta rotatividade e baixo engajamento – e, portanto, não evoluindo em direção aos objetivos desejados.

4 | Inicie com pilotos, preferencialmente

Um dos aprendizados mais importantes em intervenções sociais (que é o caso de projetos de DEI) é que o contexto desempenha um papel muito relevante no seu sucesso.

Ou seja, o contexto de uma empresa é diferente do de outra – momento econômico e financeiro, cultura organizacional, indústria em que se encontra etc. –, o que significa que muitas ações que funcionam para uma maioria (no caso das ações sugeridas aqui) sempre têm a possibilidade de não gerar os resultados esperados em um contexto específico.

Portanto, a melhor forma de se iniciar uma nova iniciativa é começando com pilotos contidos em uma área, unidade de negócio ou projeto, em vez de implementá-la em toda a organização. Isso permite:

- a) Mensurar o impacto da iniciativa para o contexto da organização e evitar desperdício de recursos e uma eventual falta de engajamento da organização caso a iniciativa não gere efeitos;
- b) Aprender com as dificuldades obtidas, eventuais erros e ajustar o plano antes de escalar a iniciativa, caso ela mostre resultados promissores;
- c) Ter uma melhor noção do esforço, dos recursos e investimentos necessários para escalar a iniciativa com sucesso para toda a organização.

5 | Tenha claro o modo como se medirá o sucesso de cada iniciativa

Caso haja uma iniciativa relacionada à diversidade, mesure como as áreas que devem ser impactadas estão mudando o seu mix demográfico. Ou, se for algo relacionado à inclusão e pertencimento, faça pesquisas de pulso (com poucas questões) em períodos de três meses a um ano após a implementação da iniciativa, para checar como as pessoas percebem esse item. Se não houver mensuração, é impossível saber se a ação está contribuindo com o resultado esperado.

6 | Colabore com organizações que estejam na mesma jornada

Muitas das limitações naturais que existem em qualquer transformação podem ser evitadas, mitigadas ou superadas quando existem outras organizações parceiras no mesmo caminho com as quais podemos colaborar.

DEI é o tema perfeito para colaborar. Diferente de outras áreas onde confidencialidade gera vantagens competitivas, no caso de DEI, empresas se beneficiam consideravelmente quando colaboram umas com as outras.

Esta Cartilha, ao apontar empresas membros do IBP que já tiveram experiências em muitas das práticas listadas, apenas inicia uma possibilidade de troca que poderá ser muito maior.

O IBP é o espaço perfeito para que essa troca aconteça. Por fazerem parte do mesmo setor, os membros podem se beneficiar significativamente de ambientes operacionais semelhantes que possuem desafios similares relacionados a DEI.

Portanto, antes de avançar com suas ações de DEI considere:

- a) Conversar com empresas que já implementaram ações semelhantes. Não foque apenas no que fazer. Explore os erros, dificuldades, resistências e como a organização as superou.
- b) Fazer parcerias para atacar situações comuns a todos. Por exemplo, ações do Pilar 1 (Entorno Social Próspero), como *Parcerias com Instituições de Ensino*, podem ter impacto muito maior se empresas-membro do IBP agirem conjuntamente.

Qual a melhor forma para implementar ações de DEI?

Organizações geralmente implementam muitas ações e, apesar de ver melhorias nos indicadores gerais de DEI, não conseguem compreender o impacto de cada uma delas. Podem estar desperdiçando recursos ou até criando efeitos contrários ao que pretendem – que podem emergir no futuro.

A Figura 3 mostra um modelo adaptado do *design thinking* de como implementar ações de DEI. Intenções ambiciosas, mas passos adequados para evitar falhas desnecessárias, de larga escala, e garantir o aprendizado para atingir os resultados.

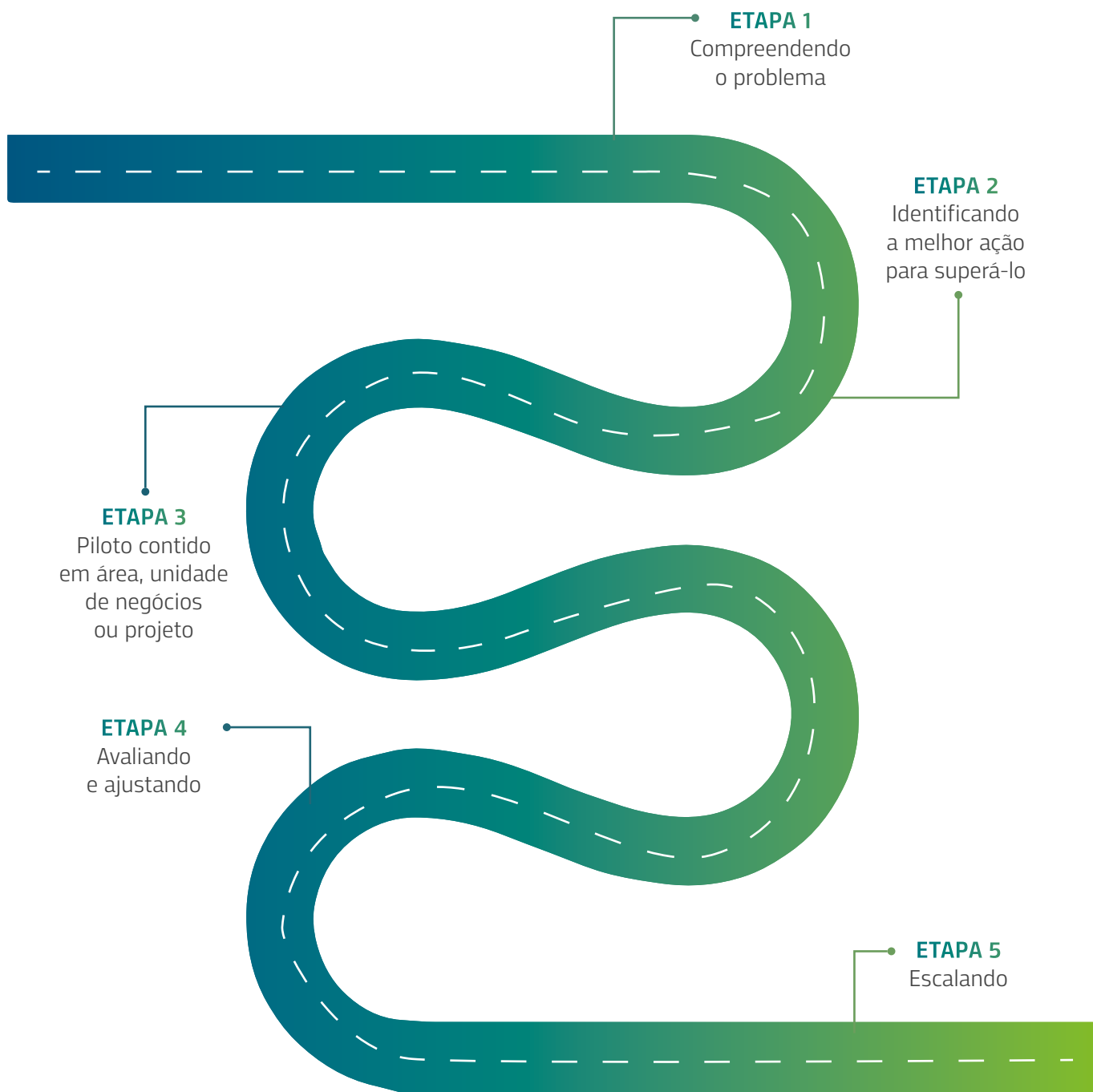


Figura 3 | Etapas na implementação de iniciativas de DEI

MELHORES PRÁTICAS

05

Todas as ações recomendadas foram inicialmente separadas de acordo com cada pilar de transformação. Cada ação está demonstrada em quatro seções, em uma página de cor diferente, também identificadas por ícones no canto inferior esquerdo. Veja abaixo como funciona:



Páginas azuis-escuras com o ícone

Explicam a ação e sua relevância. No canto inferior direito, pode-se visualizar as categorias do DIBER impactadas pela ação.



Páginas laranjas com o ícone

Oferecem dicas para a implementação da ação.



Páginas cinzas com o ícone

Indicam quais métricas devem evoluir para provar a eficiência da ação no tempo.



Páginas verdes com o ícone

Quando presentes, indicam empresas do setor de Óleo e Gás que já utilizam práticas similares.

1

Pilar 1: Entorno social próspero

Licença Paternidade e Parental

A licença paternidade é um período cedido para pais, usualmente pago, para que estes possam se dedicar no suporte e desenvolvimento de seus filhos recém-nascidos. A licença-paternidade, por lei no Brasil é apenas de cinco dias (podendo ser estendida para 20 dias). Diferente da licença maternidade, que é uma realidade, protegida por lei há décadas e que garante o afastamento da mãe por no mínimo quatro meses.

É defendida por muitos a concessão de uma licença paternidade estendida - em tempo semelhante ao concedido a mães.

Obviamente, os benefícios para a família e o bebê são consideráveis. Pais que se dedicam mais aos seus filhos na primeira infância não só criam mais vínculos, como transferem mais segurança para o bebê. O próprio pai, também, se beneficia emocionalmente em poder estar com a criança, contribuindo para alguém que se espera estar próximo pelo resto da vida.

Mas a principal beneficiada da licença paternidade são as mulheres e, conseqüentemente, as organizações e comunidades - favorecidas pelos possíveis avanços na carreira que mulheres podem ter ao dividir mais as tarefas com os pais.

Esses benefícios para a sociedade e para organizações, por meio de maior crescimento econômico e melhoria na qualidade de talentos, já foram registrados antes com cada minuto que foi devolvido para mulheres ao longo dos últimos 70 anos, seja pela automação do lar (por exemplo, máquinas de lavar e aspiradores de pó), seja pela conveniência de comidas semiprontas, entre muitos outros.

Apesar desses avanços, mulheres ainda passam de três a seis horas por dia trabalhando a mais que os homens, essencialmente em trabalhos não remunerados, como atividades do lar, cuidando dos filhos ou de parentes que precisam de atenção. Mulheres, em muitos países, já são mais bem-educadas do que os homens - portanto, a falta de igualdade nas atividades da casa e associadas a cuidar da família limita o acesso ao talento das mulheres, tanto para benefício da empresa quanto para as oportunidades de carreira delas.

Muitos podem se perguntar de que adianta oferecer a licença paternidade se quem o utiliza, no final, pode não ajudar a mulher na divisão das atividades com a criança. Mas a experiência de vários países mostra o contrário: a licença paternidade, ao forçar a convivência em etapas importantes de desenvolvimento da criança, contribui para a mudança de hábitos de homens em relação não só a cuidar da criança, mas, também às atividades do lar - um efeito inesperado, mas consistente, observado em muitos lugares ao redor do mundo. Maior progressão feminina também foi observada nesses mesmos lugares.

Obviamente, nada acontece da noite para o dia. Eventos de sensibilização podem ajudar não só os pais a aceitar o benefício - que tem sido um dos desafios na sua implementação - como exercer o papel ativo parental.

A licença parental, por outro lado, seria o mesmo tipo de benefício concedido a casais héteros ou homoafetivos que adotem crianças e possam,

portanto, se dedicar aos primeiros momentos com seus filhos da mesma forma que aqueles que se beneficiam da licença maternidade e paternidade.

O benefício tem um impacto de inclusão e respeito para além do típico estereótipo social de família.

Um futuro que podemos imaginar é que todos tenham direito a uma mesma licença parental, independentemente das nossas orientações sexuais, gênero e da forma como nos tornamos pais ou mães.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA, AO LONGO DO TEMPO, A DEDICAÇÃO DE HOMENS AO ASSUMIR MAIS AS TAREFAS DE CUIDADOS COM OS FILHOS E COM A CASA, LIBERANDO TEMPO PARA QUE MULHERES TAMBÉM POSSAM SE DEDICAR À CARREIRA DE FORMA MAIS IGUALITÁRIA.

2

DISPONIBILIZA MAIOR TEMPO DE TALENTOS FEMININOS PARA ORGANIZAÇÕES, O QUE TEM CORRELAÇÃO DIRETA COM MELHOR PERFORMANCE ECONÔMICA, NÃO SOMENTE PARA ORGANIZAÇÕES COMO PARA A SOCIEDADE.

3

AMPLIA DIREITO DA LICENÇA PARA GRUPOS EXCLUÍDOS DO BENEFÍCIO, COMO CASAIS HETEROSSEXUAIS OU HOMOAFETIVOS, OU AINDA PAIS OU MÃES SOLTEIROS, QUE ADOTAM CRIANÇAS - SENDO, PORTANTO, UM FATOR DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.



≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Hoje, no Brasil, por lei, pais podem tirar apenas cinco dias de licença paternidade; ou 20 dias, caso a empresa em que trabalha esteja cadastrada no programa federal "Empresa Cidadã" - o que seria um bom começo para as empresas querendo testar o benefício;

Muitas empresas têm adotado entre 90 a 120 dias para a licença paternidade ou parental, o que sinaliza maior igualdade de condição entre homens e mulheres e garante a mesma condição para casais heterossexuais e homoafetivos que adotem crianças (no caso de homoafetivos entre mulheres, de poder apoiar a cônjuge na gravidez e no parto);

Um importante detalhe do benefício que as empresas que adotam oferecem é permitir que os dias do benefício possam ser utilizados de forma flexível no período de um a dois anos. Isso permite, por exemplo, que casais possam alternar seus benefícios, garantindo uma presença de pelo menos um membro do casal próximo da criança durante o primeiro ano. Independentemente de como os dias forem utilizados, eles dão autonomia para uma utilização inteligente do benefício, a depender do contexto de vida do casal.



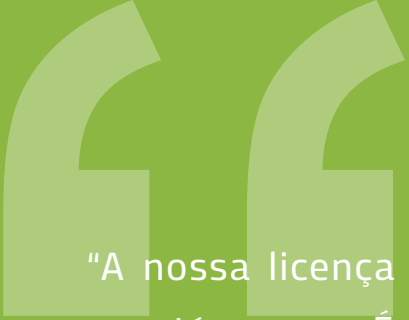
COMO MENSURAR

Redução de *turnover* de mulheres mães e integrantes de grupos LGBTQIA+;

Percentual de crescimento de sensação de pertencimento e respeito por mães e integrantes do grupo LGBTQIA+;

Percentual de crescimento de mulheres em posições de liderança ou sendo promovidas.

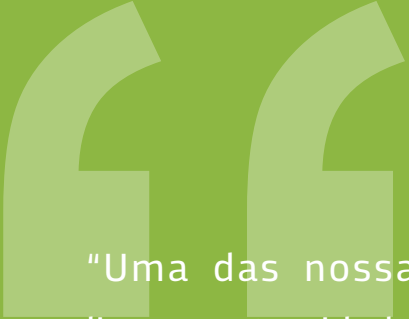
APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

 "A nossa licença paternidade é de 90 dias, a serem gozados em até um ano. É a mesma política para licença parental, em caso de adoção ou para casais homoafetivos."



Karen Valle

Líder de Finanças e do Comitê de DEI
da Siemens Energia

 "Uma das nossas grandes conquistas foi a extensão da licença paternidade para quatro meses, incluindo a licença parental, que atende casos de adoção e de casais homoafetivos. Eles podem ser partidos para se acomodarem às necessidades profissionais da parceira ou do parceiro."



Daniele Carestiato

Gerente de Pessoas
na Repsol Sinopec Brasil

Auxílio creche (para pais também)

"Mulheres cuidam das crianças, homens vão ao trabalho." A crença é antiga e deveria ser ultrapassada. Mas, apesar dos avanços sociais significativos, especialmente de mulheres ocupando posições de trabalho remunerado, elas ainda têm o ônus implícito de cuidar das crianças caso não existam opções alternativas (por exemplo, deixá-los com uma babá ou com familiares - usualmente uma mulher).

O **auxílio creche** o direito das mães de bebês menores de seis meses a ter um lugar onde possam deixar seus filhos, enquanto trabalham.

O auxílio creche, é exigido pela lei - enquanto o período de amamentação ocorre. As creches devem estar em lugares próximas ao local de trabalho, desde que a empresa tenha mais de 30 profissionais mulheres. O benefício libera tempo às mães

para se dedicarem à sua profissão e se desenvolverem nela. Muitas empresas estendem esse benefício até a idade escolar da criança.

Além disso, por que não oferecer para os pais também? A concessão do benefício aos pais permitiria que mulheres que não têm um trabalho pago possam se dedicar ao estudo, trabalhar e se desenvolver em suas carreiras.

Pode não ter um impacto imediato para a empresa que oferece o benefício. Mas, se a adoção é coletiva, todos são favorecidos com mais e melhores profissionais disponíveis. Para parte dos casais homossexuais e transgêneros, o benefício é igualmente significativo, já que muitos deles não têm acesso ao benefício - hoje restrito ao sexo feminino.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA AS OPORTUNIDADES PARA MULHERES SE DESENVOLVEREM EM SUAS CARREIRAS;

2

QUANDO ESTENDIDA ALÉM DO SEXO FEMININO, BENEFICIA TAMBÉM CASAIS HOMOAFETIVOS DO SEXO MASCULINO;

3

AMPLIA A OFERTA DE TALENTOS NO MERCADO DE TRABALHO E EM ECONOMIAS REGIONAIS, JÁ QUE LIBERA TEMPO PARA ATIVIDADES EDUCACIONAIS E LABORAIS.

≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

O auxílio creche estendido já é um benefício disponível e oferecido por empresas especializadas em benefícios empresariais. Muitas organizações também disponibilizam creches em suas instalações para os seus profissionais. Infelizmente, poucas empresas no Brasil estendem o benefício para além das mulheres - apesar de não existir qualquer restrição que as impeça de oferecê-lo;

Pela Constituição, são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais a "assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas". O governo federal do Brasil vem ativamente destinando recursos para que municípios possam oferecer esses serviços para seus habitantes, sem nenhum tipo de discriminação;

Obviamente, os recursos nem sempre são suficientes para atender a alta demanda por esses serviços, assim como diversas localidades são desprovidas de serviços próximos. Além disso, é comum existirem falhas administrativas e de gestão, que geram desconfiança dos usuários;

Empresas poderiam ser mais ativas e fazer parcerias com municipalidades para garantir que serviços essenciais, como esse, estejam disponíveis para as comunidades onde atuam, desde a cessão de espaços à aquisição de recursos, treinamentos e aprimoramento da gestão e capacitação dos profissionais atuantes. Ações dessa natureza têm o potencial de reduzir custos gerais de empresas com o tema, bem como de ampliar a disponibilidade de mulheres no mercado de trabalho.



COMO MENSURAR

Redução de *turnover* de mulheres com crianças pequenas após o período legal da licença maternidade.

Para a extensão do benefício além das mulheres:

Percentual dos profissionais da empresa com cônjuges trabalhando de forma remunerada;

Número de mulheres buscando trabalho nas regiões onde ações tenham sido implementadas.

Estímulo à DEI para parceiros e fornecedores

Grandes organizações têm o poder de causar impacto positivo em seus ecossistemas de várias formas.

Nas últimas décadas, o estabelecimento de metas relacionadas ao meio ambiente para fornecedores foi bem-sucedido. Metas de diversidade podem muito bem ser o próximo estágio.

Para isso, a empresa pode iniciar o processo, inicialmente, como suporte, e, ao longo da jornada, estabelecer metas de progresso em relação ao tema que gerem benefícios na relação entre fornecedores.

Recomenda-se que, antes de começar a iniciativa, a organização tenha estabelecido um programa próprio, com progresso visível. Credibilidade é crucial para efeitos reais.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA O IMPACTO SOCIAL POR MEIO DA ATUAL INFLUÊNCIA DE UMA ORGANIZAÇÃO EM SEU ECOSISTEMA DE FORNECEDORES E PARCEIROS.



≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Programas de estímulo à diversidade para fornecedores e parceiros podem se beneficiar da experiência que a própria empresa promotora tem com o tema;

Reconhecer o status atual e estabelecer metas de progresso é o mínimo para que cada fornecedor/parceiro estabeleça o compromisso com o programa. Informações e dicas de como se fazer um senso demográfico da organização que elucide o estágio atual de DEI da empresa é essencial;

Oferecer um mínimo de recomendação de como iniciar o processo certamente facilita a adesão. A empresa pode estabelecer uma estrutura de suporte para indicar quais possibilidades de intervenção podem ser realizadas;

Fóruns e encontros regulares sobre diversidade são uma excelente oportunidade para se compartilhar experiências entre participantes.

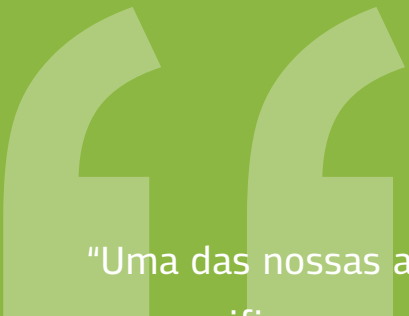


COMO MENSURAR

Percentual de adesão de fornecedores e parceiros com programas de diversidade;

Progresso, dentro dos parceiros e fornecedores, dos grupos tradicionalmente discriminados na população.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

 "Uma das nossas ações-chave é a implementação de procedimento para verificar o respeito de fornecedores da GALP com o princípio de equidade entre homens e mulheres e não discriminação. Isso poderá ajudar a acelerar equidade de gênero para além da nossa empresa."



Maria Soledad Hernandez
Diretora de Recursos Humanos na GALP

Estímulo à DEI para parceiros e fornecedores

Um dos grandes desafios para reduzir as desigualdades de representatividade em alguns setores da economia está diretamente relacionado à oferta de profissionais de grupos historicamente discriminados.

Por exemplo, por muito tempo, o estereótipo masculino associado a profissões técnicas ligadas à Engenharia limitou a entrada de mulheres na área - no Brasil, aproximadamente 19% dos graduados engenheiros são mulheres. Esse dado vem mudando significativamente - o número de mulheres em cursos de Engenharia cresceu mais de 40% apenas em 2021. Mas isso não é o suficiente para mudar a oferta de engenheiras seniores rapidamente. Além disso, o preconceito e as barreiras para mulheres na área não permitiram que elas assumissem posições de liderança na mesma proporção do número de graduadas.

Outros grupos discriminados, como os negros, sem condições de equidade na educação e no acesso às vagas em áreas técnicas da Engenharia - sem contar a discriminação estrutural que enfrentam quando conseguem a vaga -, também são impactados.

O setor de Óleo e Gás, extremamente dependente de formações técnicas predominantemente associadas ao sexo masculino, é um reflexo dessa realidade.

Portanto, para que empresas do setor possam ter, a médio e a longo prazo, grupos diversos que representem - em todos os seus níveis hierárquicos - uma amostra da sociedade, é preciso que atuem em parceria com instituições de ensino técnico e superior que atraiam, desenvolvam e disponibilizem profissionais capacitados de grupos minorizados.

COMO IMPACTA

1

AUMENTA, A MÉDIO E A LONGO PRAZO, A OFERTA DE PROFISSIONAIS TÉCNICOS NA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS ADVINDOS DE GRUPOS MINORIZADOS.



≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Identificar instituições de ensino técnico e superior alinhadas às necessidades técnicas do setor para desenvolver campanhas de atração e desenvolvimento de profissionais de grupos historicamente discriminados;

Estágios remunerados, ou alternativa de ofertas de trabalho que permitam a dedicação ao estudo ao mesmo tempo que se obtém renda, são alternativas atrativas para grupos sociais discriminados economicamente, especialmente - mas não somente - negros e PCDs;

Instituições de ensino próximas às comunidades com grande presença de grupos minorizados são fontes excelentes para recrutar talentos antes que eles busquem oportunidades de renda desassociadas da sua formação (muito comum em países em desenvolvimento, como o Brasil);

Desenvolver exemplos a serem seguidos ("role models") nas campanhas, representativos de categorias discriminadas, é uma maneira efetiva de atrair mais candidatos para as áreas técnicas de óleo e gás.

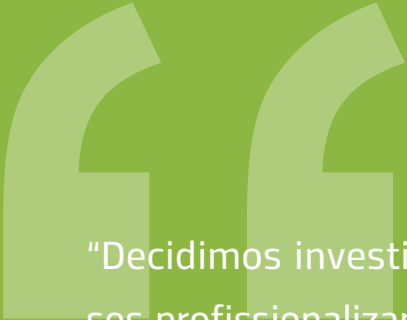


COMO MENSURAR

Percentual de aumento de estudantes de cursos técnicos e de ensino superior associados à indústria de Óleo e Gás;

Percentual de aumento de profissionais técnicos contratados advindos de grupos minorizados.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA



“Decidimos investir no preparo e treinamento de pessoas em cursos profissionalizantes, para obterem conhecimento prático e serem capacitadas a exercer uma função técnica. Temos uma parceria com o SENAI, o Aprendiz PCD, onde, no primeiro ano, eles fazem capacitação com o SENAI e, no segundo, um estágio supervisionado dentro das nossas instalações.”

“Temos, também, um programa de investimento social nas comunidades onde estamos. Por exemplo, temos levado programas de estímulo a matérias exatas em escolas técnicas públicas por meio de um programa chamado *Schlumberger Excellence in Education Development* (SEED) desde 2008. Esse programa é orientado para capacitar alunos para o primeiro emprego. O impacto para mulheres e grupos desprestigiados que estão nesses programas é enorme.”

“Um outro programa, chamado *Faculty of the Future*, oferece bolsas de mestrado, doutorado e pós-doutorado somente para mulheres pesquisadoras em ciência.”



Iluska Vieira

Gerente de Sustentabilidade
e Responsabilidade Social
na Schlumberger

"Criamos um programa – Nacar – em parceria com uma instituição de ensino digital, para formar pessoas com perfis discriminados socialmente em competências digitais, como análise de dados e programação. Capacidades digitais são cada vez mais escassas no mercado, devido à alta demanda por elas. O programa foi um sucesso. Vários participantes foram contratados pela Shell após o treinamento e se envolveram em processos-chave de criação de valor para a empresa. O aprendizado deste nos levou a criar um segundo programa, o Jacundá, focado em inglês para grupos discriminados."



Maurício Santos
Gerente de Relações com Empregados e Industrial na Shell

"Queremos aumentar nosso regionalismo. Este ano começamos um esforço de buscar profissionais em universidades do Norte, Nordeste e Sul para ampliar o leque de engenheiros de outras regiões."



Gustav Nilsson
Gerente de RH Brasil Schlumberger

"Existe um desafio de encontrar PCDs com a capacidade técnica para a nossa área. É um problema antigo que atinge a todos. Temos um programa de qualificação com a Abespetro e a Fierjan focado em capacitá-los e mudar essa realidade na nossa empresa."



Carolina Werneck
Gestão Social e Diversidade
na TechnipFMC

"O setor de petróleo e gás tem uma carência ainda grande de profissionais mulheres para trabalharem em posições *offshore*. Temos parceria com o Senai e o SIAGA para desenvolver mulheres técnicas especializadas para poderem trabalhar em plataformas, por exemplo. Até então não tivemos problema algum para preenchermos as turmas e contratá-las."



Nir Lander
Vice-presidente de Pessoas e Gestão
na Ocyan

"Existe a necessidade de formarmos pessoas fora para cumprirmos nossas metas de diversidade. Realizamos um programa aprendiz com o Senai de São José dos Pinhais, exclusivo para mulheres - 30 aprendizes que virão para a manufatura para abastecer o pipeline na fábrica."



Marcela Razera
HR Business Partner na Aker Solutions

2

Pilar 2: Educação e sensibilização que conectam



Relatos de vida de pessoas de grupos historicamente discriminados

Uma das formas mais efetivas de, aos poucos, limitar o efeito de vieses inconscientes é criar mais proximidade entre pessoas de grupos diferentes. Não por coincidência, os lugares com menos eventos de discriminação existentes são cidades cosmopolitas, com muita diversidade.

Obviamente, quanto mais diversa for uma empresa em todos os seus níveis hierárquicos, mais as pessoas, ao longo do tempo e de forma inconsciente, começarão a aceitar a diversidade como normal.

Estamos falando de um processo longo. Uma forma de acelerar essa "aceitação inconsciente" é sempre permitir que pessoas externas - ou até internas -,

pertencentes a grupos historicamente discriminados, possam compartilhar sua perspectiva de situações cotidianas, usualmente vividas de formas diferentes.

As diferenças ampliam a percepção e tocam o coração.

A maioria dos treinamentos de vieses inconscientes cria a consciência, mas pouco evita seus efeitos no dia a dia.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA A EMPATIA NA ORGANIZAÇÃO E A SENSIBILIDADE PARA LIMITES PRÓPRIOS NA PERCEPÇÃO DOS VIESES PARTICULARES;

2

OFERECE SUPORTE À ACEITAÇÃO E À PERCEPÇÃO DO DIFERENTE.

≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Uma forma simples de jogar luz sobre a experiência de grupos diferentes dentro da organização é promover bate-papos ou apresentações de membros de grupos diversos que trabalham na própria organização. É uma forma de compartilhar suas histórias de vida e momentos críticos que marcaram sua jornada. O efeito de colegas de trabalho descobrindo realidades de outros colegas tem um grande apelo emocional;

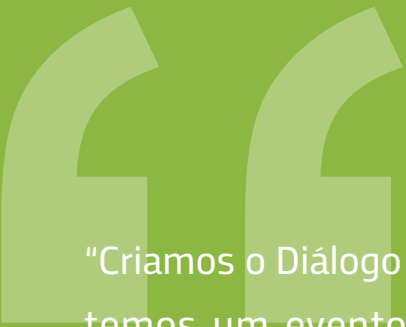
Apresentações ou painéis de figuras públicas representantes de grupos diversos com a mesma finalidade. Geralmente, essas figuras públicas são reconhecidas por reduzir discriminação e aumentar oportunidades para grupos desfavorecidos e, portanto, possuem muito conhecimento a ser compartilhado.



COMO MENSURAR

Sensação de pertencimento de pessoas de grupos historicamente discriminados - a ser medida por pesquisa com colaboradores.

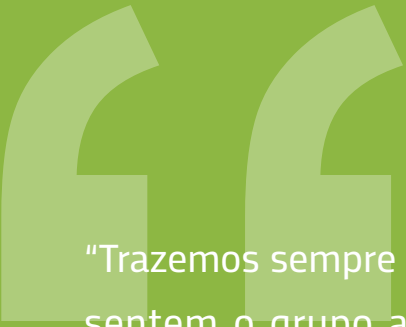
APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

 "Criamos o Diálogo Transpetro Diversidade e, de dois em dois meses, temos um evento aberto para toda a organização, onde temos sempre alguém da alta liderança abrindo com palestrantes externos, e temos o Momento da Integridade, com profissionais da casa, de grupos minorizados, trazendo exemplos pessoais de dificuldades e superação em relação ao tema."



Aline Fernandes

Coordenadora de Cultura e Clima
Organizacional na Transpetro

 "Trazemos sempre palestrantes que tenham lugar de fala, que representem o grupo ao qual pertencem e que possam trazer vários elementos de história, de fatos, de números para discutir e nos informar com informação e histórias reais."



Juliana Rocha

Coordenadora de Comunicação
na Total Energies

"Fizemos uma exibição do filme **Meu Nome é Daniel** e depois conversamos com o diretor do filme - o próprio Daniel, personagem principal do filme que possui uma deficiência. Pudemos falar sobre vários aspectos do mundo dele e de como as lideranças podem ser mais inclusivas."



Iluska Vieira

Gerente de Sustentabilidade
e Responsabilidade Social
na Schlumberger

"Algo que funcionou muito para a gente foi a criação de experiências para os nossos profissionais que se identificam com alguma realidade de um grupo discriminado. O efeito é muito positivo e leva outras pessoas da empresa, que se identificam com a realidade, a querer saber e se aproximar das pessoas."



Isabela Fornazier

Analista de Responsabilidade Social,
DEI e Comunicação na Subsea 7

Mentoria e patrocinadores

Mentoria é uma forma bem comum de desenvolvimento de pessoas que se utiliza de um mentor - alguém com mais experiência e conhecimento sobre um determinado campo - para orientar, instruir e contribuir no desenvolvimento de um mentorado - alguém que pode se beneficiar e se desenvolver com a ajuda do mentor. Programas de mentoria têm sido reconhecidamente uma efetiva abordagem para desenvolver profissionais.

Mentorias de membros da alta liderança (mentores) com membros de grupos discriminados (mentorados) têm sido uma ferramenta comumente utilizada por empresas para acelerar o desenvolvimento dos mentorados para assumirem posições de liderança na organização.

Mas, infelizmente, os resultados dessa iniciativa no progresso de carreira dos mentorados de grupos

minorizados, mensurados por pesquisadores em centenas de empresas, são dúbios. O efeito desses programas, apesar de ampliar a sensação de pertencimento, é pequeno para impulsionar promoções.

Os programas se mostraram mais efetivos quando os mentores se comportaram como "patrocinadores" dos seus mentorados. Ou seja, quando eles deram visibilidade para as habilidades e capacidades de seus mentorados no momento em que oportunidades internas de projetos, promoções, iniciativas, entre outros, são discutidas nos níveis mais altos de gestão.

Programas específicos de patrocínio, cujo foco é, exclusivamente, conhecer os indivíduos e garantir sua visibilidade na organização, também se mostraram efetivos.

COMO IMPACTA

1

EVIDÊNCIAS MOSTRAM QUE MENTORES/PATROCINADORES QUE ADVOGAM PELOS TALENTOS QUE MENTORAM AMPLIAM AS CHANCES PARA COLABORADORES DE GRUPOS HISTORICAMENTE DISCRIMINADOS;

2

MENTORADOS DE GRUPOS DISCRIMINADOS ASSUMEM MENOS RISCOS PARA SE AUTOPROMOVEREM, DEVIDO AOS ESTEREÓTIPOS ADQUIRIDOS CULTURALMENTE, QUE FAZEM COM QUE ACREDITEM SEREM MENOS COMPETENTES DO QUE OS OUTROS.

≡ ✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Estabelecer um programa como o de patrocínio pode sugerir o favorecimento de pessoas em detrimento de outras - uma discriminação ativa que não permite igualdade de oportunidades;

É importante esclarecer que o programa de patrocínio está relacionado a dar visibilidade às pessoas de grupos historicamente desfavorecidos e que possuem habilidades para tarefas e posições relevantes na organização;

Para evitar mal-entendidos, utilizar a comunicação de programas de mentoria é bem-vindo. Obviamente, utilizar-se de práticas de mentoria (como transferir "expertise") é igualmente benéfico, desde que não se perca a intenção do patrocínio - conhecer e dar visibilidade a pessoas na organização pertencentes a categorias historicamente discriminadas;

A preparação do patrocinador/mentor é essencial - além de estar preparado para o diálogo com o mentorado, ele tem o papel de olhar ativa e atentamente para oportunidades que se alinhem às habilidades dos mentorados, estimulando-os a se candidatarem ou sugerindo seus nomes para outros líderes.

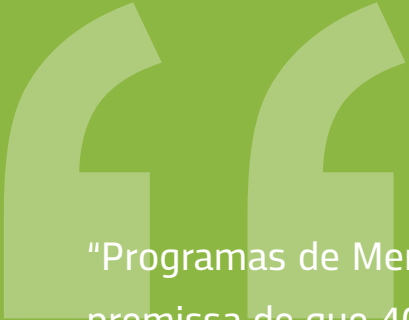


COMO MENSURAR

Percentual de participação de pessoas de grupos discriminados em processos internos e aumento de oportunidades profissionais;

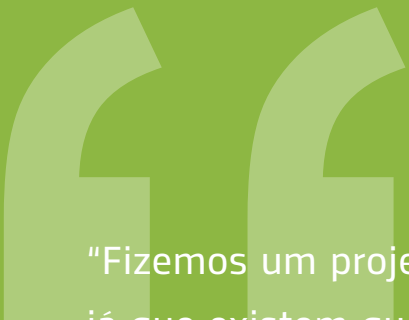
Aumento no percentual de grupos historicamente discriminados em posições de liderança.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

 "Programas de Mentoria, mesmo que sejam para todos, temos uma premissa de que 40% sejam mulheres - já que elas são apenas cerca de 20% da população. Elas precisam de mais visibilidade, e esse programa as ajuda muito nesse sentido."



Carolina Werneck
Gestão Social e Diversidade
na TechnipFMC

 "Fizemos um projeto de mentoras para garotas de outros países, já que existem questões culturais bem diferentes em outros países. Mulheres de alguns outros países têm ainda mais dificuldade para poder falar sobre carreira, já que possuem a crença de que não podem pensar no futuro se não tiverem a influência de quem está no poder. Elas já aceitam que vão ter que vender bolo, ou fazer algo menor, porque, apesar de formadas, não terão muitas oportunidades abertas para trabalhar."



Monica Rodrigues
Learning & Development na GALP

Cafés com colaboradores

Cafés com o presidente têm sido uma excelente ferramenta de comunicação para criar a percepção de aproximação da alta liderança com profissionais ao redor da empresa, sinalizar uma cultura de transparência e compartilhar mensagens importantes. Depois de uma breve mensagem, o presidente abre para perguntas de qualquer natureza.

De toda forma, há ainda uma lacuna nesses eventos: conhecer mais com quem se está falando.

Uma alternativa encontrada e adotada por muitas empresas tem tido um impacto maior em relação às ações de DEI: cafés ou encontros de 20 a 30 minutos entre a alta liderança da organização e profissionais aleatórios representativos de diferentes categorias de grupos minorizados.

Esses encontros permitem não somente aproximar a alta liderança da realidade de indivíduos de diversas origens e características (o que é excelente para ampliar suas percepções sobre esses grupos), como contribuem para melhorar a percepção de pertencimento e equidade na organização.

Um café por semana durante um ano representa 48 conversas (já excluindo o período de férias). Um comitê executivo com oito integrantes representaria, então, 384 conversas. E, caso o próximo nível de liderança seja incluído, supondo um total de 20 pessoas, seriam 960 conversas ao ano. O impacto é exponencial mesmo para uma empresa com dez mil pessoas.

COMO IMPACTA

1

AUMENTA A PERCEPÇÃO DE IGUALDADE E PERTENCIMENTO NA ORGANIZAÇÃO;

2

AMPLIA O CONHECIMENTO DE LÍDERES SOBRE A REALIDADE E AS PERSPECTIVAS DE PESSOAS DIVERSAS;

3

AJUDA A IDENTIFICAR NECESSIDADES OPERACIONAIS E TALENTOS;

4

MELHORA A CAPACIDADE DA LIDERANÇA NA TOMADA DE DECISÕES.

≡ ✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Defina um coordenador para organizar o processo, identificar e fazer o "match" entre os líderes e os profissionais da empresa;

Existem *softwares* que fazem o "match" automaticamente a partir de critérios definidos (por exemplo: diversidade de perfis etários, gênero e regiões);

Prepare os líderes para a conversa. Apesar de serem estruturadas, devem acontecer informalmente, como em um café com um colega;

Líderes perguntam primeiro. Uma lista-guia de perguntas passa por questões pessoais, profissionais e a opinião sobre a direção do negócio, depois abrindo para perguntas. Exemplos:

- **Me conte um pouco de sua história.**
 - **Me conte um pouco de sua história profissional e na nossa empresa.**
 - **O que você acha da empresa?**
 - **O que você mudaria nela?**
 - **O que você gostaria de saber sobre mim ou a organização?**
-

Os líderes participantes devem estar alinhados com as perguntas sobre a direção do negócio. As respostas devem ser consistentes e o mais transparentes possível (algumas vezes, questões em sigilo, como aquisições ou lançamentos de novos produtos, não podem ser compartilhadas até o momento permitido). Um "não sei" ou "não posso responder" é bem-vindo quando falado com sinceridade.



COMO MENSURAR

Número de conversas mensais entre a liderança da organização e pessoas diversas;

Diferença de percepção de igualdade e pertencimento (via pesquisa de clima) entre grupos minorizados e grupos favorecidos.

Heróis diversos

Histórias são relevantes para organizações. Por meio delas é possível transmitir valores para os profissionais de uma empresa.

Histórias falam de pessoas; de "heróis" que simbolizam conquistas, superação de dificuldades, entre outros temas importantes para o contexto da organização. O detalhe é, como a maioria dos líderes do passado pertencia a grupos usualmente favorecidos - como homens brancos -, os "heróis" reforçam suas características e o seu tradicional papel na sociedade como os mais adequados a se seguir.

Também reforçam, mesmo de forma inconsciente, esses grupos como os mais apropriados para ocupar posições de poder.

Empresas têm a possibilidade de escolher *role models* (modelos de líderes, pessoas-chave na organização) que representem a diversidade demográfica do local onde estão presentes. Quanto mais diversos forem os *role models*, mais se construirá a percepção de que qualquer um pode ser bem-sucedido.

COMO IMPACTA

1

DESENVOLVE A PERCEPÇÃO DE QUE PESSOAS DIVERSAS SÃO BEM-VINDAS E CAPAZES DE DEIXAR SEU IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO;

2

AUMENTA A PERCEPÇÃO DE IGUALDADE E PERTENCIMENTO.



≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Caso a empresa tenha excesso de fotos e histórias concentradas na figura de homens brancos, é um excelente momento para incluir outras histórias, assim como fotos de mulheres e outros grupos raciais, de orientação sexual diferente etc.

Uma das grandes dificuldades relatadas por organizações ao identificar "*role models*" diversos é o fato de pessoas em cargos de liderança serem historicamente de um grupo favorecido (homens brancos, por exemplo);

Mas os exemplos não precisam vir apenas de líderes. Uma investigação por meio de conversas com pessoas que estejam há algum tempo na organização é o suficiente para identificar profissionais, dos mais diferentes níveis, que foram protagonistas de eventos relevantes e que demonstram o que é importante para a empresa;

Além disso, organizações podem buscar "*role models*" fora delas e divulgar atitudes, comportamentos e projetos, por exemplo, que exponham exemplos de representantes de grupos historicamente discriminados;

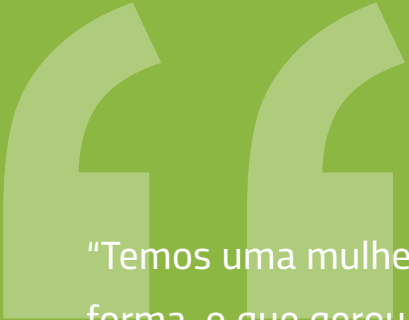
Os exemplos devem ser compartilhados ou expostos nos momentos e lugares de visibilidade na empresa, como em eventos, reuniões de comunicação, em corredores e espaços comunitários.



COMO MENSURAR

Percepção de pertencimento e respeito (via pesquisa de clima) de grupos minorizados quando comparados com grupos historicamente favorecidos.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA



"Temos uma mulher que foi a primeira mulher gerente de uma plataforma, o que gerou bastante mídia como um exemplo de que mulheres podem exercitar a profissão que quiserem na indústria. Ela virou um exemplo não somente para o setor, mas para toda a indústria, graças à publicidade que se gerou na mídia."



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão
na Ocyan

Grupos de afinidade

Grupos de afinidade (também conhecidos como grupos de diversidade) são uma das formas mais tradicionais para promover a diversidade em organizações ao redor do mundo. Eles começaram a ser implementados nos Estados Unidos como grupos de relacionamento, conhecidos como ERGs (Employees Resource Groups) e mudaram seu nome ao longo do tempo para termos mais amigáveis.

Grupos de afinidade são formados por pessoas que compartilham uma característica de identidade comum, usualmente discriminada ou sub-representada em instâncias sociais e organizacionais (em posições decisórias, por exemplo). Eles possuem a missão de promover a aceitação e a inclusão de pessoas com características de identidade similares em organizações e nas sociedades onde atuam.

As identidades comuns possuem origens diversas. Ao redor do mundo, as mais comuns são relacionadas a:

Gênero (inclusive os que optam por um gênero diferente do biológico);

- Orientação sexual;
- Raça;
- Habilidades mentais e físicas;
- Nacionalidade (muito comum na Europa e nos Estados Unidos);
- Religião (muito comum na Europa e nos Estados Unidos);
- Gerações ou etariedade.

Grupos de afinidade são, preferencialmente, apoiados e estimulados pelas organizações em que estão sediados. Recomenda-se que sejam liderados pelos profissionais da empresa. O objetivo inicial está relacionado a educar e quebrar preconceitos na organização, contribuindo com uma maior inclusão do grupo. A evolução do objetivo inicial desemboca no apoio à organização, no processo de recrutamento, por exemplo, bem como no engajamento dos integrantes desses grupos em ambientes e nos contextos fora da empresa - sendo conselheiros em atividades e decisões de negócio que impactam seus similares ou promovendo mudança social e prestando serviços comunitários.



Para serem bem-sucedidos, eles devem ter uma estrutura de governança, de preferência rotativa (para evitar personalismo), e possuir um canal de comunicação efetivo com a liderança da organização.

Algumas organizações possuem um membro do comitê executivo como *sponsor* de um grupo específico. A recomendação mais eficaz, no entanto, é para ter um *Chief Diversity Officer* como responsável final dessa integração.

Em um estágio maduro da relação entre grupos de afinidade e a organização, as áreas e os executivos interagem constantemente sem necessidade de protocolos formais, como parte de um organismo em busca dos mesmos objetivos.

Os profissionais que não possuem as características definidoras da identidade de um grupo de afinidade também podem participar como integrante. De todo modo, deve-se ter cautela, especialmente em tê-los como membros responsáveis pela governança do grupo, já que questionamentos de legitimidade podem ser aventados. No mínimo, devem representar uma parcela pequena do grupo responsável pela governança.

Membros da alta liderança também podem participar dos grupos de afinidade. Contudo, existem relatos de que os membros desses grupos se sentem intimidados para discutir assuntos delicados na presença de integrantes da alta liderança. Recomenda-se avaliar o estágio de maturidade da relação antes de definir se faz sentido ou não a sua participação.

COMO IMPACTA

1

REDUZ A SENSAÇÃO DE ISOLAMENTO DE GRUPOS SUB-REPRESENTADOS NA ORGANIZAÇÃO (LGBTQIAP+, POR EXEMPLO);

2

AUMENTA A CONFIANÇA DOS PARTICIPANTES, A PARTIR DO COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS E SUPORTE COLETIVO;

3

CRIA REDES DE RELACIONAMENTOS QUE PERMITEM EXPOSIÇÃO E VISIBILIDADE PARA A ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS DE IDENTIDADE, AMPLIANDO OPORTUNIDADES DE CARREIRA E DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL;

4

TEM O POTENCIAL DE AMPLIAR A QUALIDADE DAS DECISÕES EMPRESARIAIS, JÁ QUE NOVAS PERSPECTIVAS E RECOMENDAÇÕES ADVINDAS DOS GRUPOS PODEM SER UTILIZADAS EM DEFINIÇÕES DE PROCESSOS INTERNOS, NO DESIGN DE PRODUTOS E SERVIÇOS ETC.



PONTOS DE ATENÇÃO

Grupos de afinidade representam uma das ações capazes de mudar a realidade enfrentada por grupos historicamente discriminados. Mas sozinhos não são o suficiente para mudar a realidade por completo.

É claro que melhoram consideravelmente a visibilidade da organização como um todo sobre o tema levantado por cada grupo, bem como aprimoram a autoconfiança de seus membros.

Mas existem muitas outras questões de ordem estrutural, principalmente de vieses incorporados nas relações e nos processos empresariais que, se não modificados, impedirão que profissionais de grupos minorizados ascendam a posições relevantes de liderança ou tenham a sensação de pertencimento à empresa.

Inúmeras pesquisas reforçam essa realidade e reforçam a efetividade de grupos de afinidade como o único caminho para mudar empresas.

São comuns relatos de frustração e polarização de posicionamentos em organizações que contam apenas com os grupos de afinidade como instrumento de mudança em DEI. Eles cumprem a sua função de sensibilizar e educar, o que torna também mais nítidas as injustiças sociais com grupos minorizados. Se essa percepção mais aguçada não gerar maior inclusão, existe o risco de se ampliar o ressentimento contra o contexto.



≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Grupos de afinidade podem surgir de forma espontânea ou estimulada por organizações;

Sessões gerais devem ser regulares (pelo menos uma vez por mês) e abertas a todos que quiserem participar;

De um jeito ou de outro, eles devem ser geridos por profissionais que trabalham na empresa de forma independente;

Devem ser acompanhadas de sessões de deliberação pelo comitê de governança para coletar recomendações e traduzi-las em ações concretas;

Grupos de afinidade devem possuir missão e objetivos associados à sua existência, os quais devem ser revisados constantemente à medida que evoluam;

Grupos de afinidade também devem possuir um *budget* para que possam realizar suas atividades. As boas práticas sugerem que o *budget* seja financiado pela organização;

Eles devem possuir uma estrutura de governança capaz de definir uma agenda, a ser executada diretamente ou com auxílio da própria organização, inclusive para implementação. Posições usuais, mas não exatamente necessárias (a depender do tamanho da empresa), incluem:

Recomenda-se ter um canal formal de comunicação entre o grupo de afinidade e a alta liderança da organização. Pode ser via um executivo ou uma executiva do Comitê Executivo ou, preferencialmente, um *Chief Diversity Officer* que se reúna frequentemente com o Comitê Executivo para, entre outros assuntos, discutir recomendações dos grupos de afinidade. Líderes dos grupos de afinidade podem ser convidados a participar dessas reuniões;

- Líder
- Vice-líder
- Tesoureiro
- Secretário
- Coordenador de Eventos/Programas

As posições são preenchidas por voluntários e podem ser definidas entre os candidatos, pela organização ou eleitas pelos membros participantes (caso esteja em estágio de formação, organizações podem apontar um membro para cuidar de todo o processo e mudar para formato de eleição após o período de prescrição);

Organizações podem ativamente utilizar-se dos grupos de afinidade. Por exemplo, para ajudá-los a compreender melhor como atrair candidatos diversos ou para lançar produtos e serviços mais adequados à realidade de pessoas de grupos minorizados. Ainda, para analisar decisões sobre mudanças corporativas que podem, eventualmente, impactá-los. Esse caminho de suporte duplo gera valor além da missão inicial do grupo, impactando a missão da empresa e ampliando o seu impacto positivo na sociedade.

Independentemente de quem for escolhido, esse profissional deve ter legitimidade entre os eventuais ou atuais participantes de cada grupo de afinidade;



COMO MENSURAR

Percepção de pertencimento e respeito (via pesquisa de clima) de grupos minorizados quando comparados com grupos historicamente favorecidos;

Aumento de retenção de representantes de grupos minorizados;

Maior atratividade de candidatos de grupos minorizados para processos seletivos.

APRENDENDO COM QUEM PRATICA

"Temos quatro grupos de afinidade: Equidade de Gênero; Pessoas com Deficiência; Raça e Etnia; e LGBTQIA+. Tanto os seus líderes como os embaixadores que participam deles são eleitos pela organização e capacitados para poder navegar em cada um dos temas de forma efetiva."

"O programa é da organização e, portanto, queríamos que fosse institucionalizado. Então, designamos membros do comitê executivo para a função de patrocinador/mentor para cada um dos grupos de afinidade. A intenção é que eles pudessem ajudar os líderes de cada grupo a navegar no mundo corporativo para tomar suas decisões."



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão na Ocyan

"Temos um comitê executivo de diversidade que é essencialmente a diretoria da empresa no país, o que faz muita diferença, já que mostra envolvimento da alta liderança. Temos quatro grupos de afinidade: Gênero, PCD, LGBTQ+ e Raça. O comitê executivo é um comitê deliberativo e estabelece metas para a região."



Carolina Werneck

Gestão Social e Diversidade na TechnipFMC

"Temos cinco comitês: Gênero; Raça; PCD; LGBTQI+; e Gerações. Cada grupo tem um patrocinador da alta direção (vice-presidência) e os líderes voluntários estabelecidos pela organização. Nosso presidente e vice-presidente se reúnem bimestralmente com os comitês para acompanhar como os programas estão evoluindo. Isso dá empoderamento para eles e sugere que estamos levando a sério nossos esforços."



Marcela Razera
HR Business Partner na Aker

"'O Mar também é delas' foi desenvolvido inicialmente pela Ocyan para quebrar os paradigmas de mulheres trabalhando *offshore*. Mulheres de todo o setor começaram a usar nosso programa como um local de apoio, retratando assédio, situações inadequadas, problemas de equidade etc. O programa tomou uma proporção grande e hoje foi transferido para o IBP, já que pode beneficiar muito mais empresas. Hoje o programa tem um marketplace para vagas para mulheres no setor, além de ser um lugar de acolhimento para estas. Virou uma referência para as empresas sobre o que fazer para evoluir nesse caminho além das fronteiras da nossa organização."



Nir Lander
Vice-presidente de Pessoas e Gestão
na Ocyan

Treinamento em vieses inconscientes

Uma das ações que mais se tornaram comuns em organizações para reduzir a discriminação e avançar na agenda de DEI é o treinamento em vieses inconscientes. Como vimos, vieses inconscientes são parte da nossa realidade como seres humanos, portanto, impossíveis de serem eliminados. Com muito esforço, podemos substituí-los por outros, preferencialmente mais adequados.

Além disso, uma grande parte da discriminação sofrida por muitos não é necessariamente intencional, mas sim arraigada na forma como fomos estimulados a perceber e reagir ao nosso entorno, o que, infelizmente, nos torna vulneráveis a discriminar e estereotipar de forma inconsciente grupos historicamente discriminados.

Os treinamentos em vieses inconscientes surgiram com a intenção de sensibilizar pessoas para essa realidade "invisível" aos nossos olhos e ajudar a transformá-la.

No primeiro ponto - sensibilizar -, treinamentos em vieses inconscientes são bastante efetivos. Se bem executados, ajudam os participantes desses eventos a aceitar que são vulneráveis a essa realidade - o que é importantíssimo para abrir espaço para ações pró-diversidade.

Mas muitas pesquisas mostram que a grande maioria desses treinamentos são de baixa efetividade, evitando que os participantes mudem ou evitem utilizar

vieses. Sozinhos, eles têm baixo impacto na mudança da realidade de diversidade e inclusão dentro de organizações. Primeiro, o motivo mais óbvio é que processos de transformação de hábitos inconscientes levam tempo e precisam, por si sós, de uma dedicação que o mundo acelerado das organizações não permite - quanto mais acelerados e quanto mais atuamos sob pressão, mais nos utilizamos do processamento automático e inconsciente do nosso entorno para tomarmos decisões, agirmos, categorizarmos pessoas etc.

Segundo, porque os ambientes, os processos e as experiências das empresas estão repletos de vieses, já que foram predominantemente criados por homens de um grupo étnico/racial - no caso do Brasil, homens brancos. Por mais que mudemos nossos vieses, esse estímulo externo nos força, de forma também imperceptível, a agirmos e decidirmos da forma como sempre fizemos.

Portanto, é importante reconhecer, quando aplicar treinamento de vieses inconscientes, os seus benefícios, assim como suas limitações. Eles podem ser importantes instrumentos a depender de como é o design da sua estratégia de DEI.

COMO IMPACTA

1

É EFETIVO PARA SENSIBILIZAR LÍDERES E PROFISSIONAIS SOBRE O QUANTO NOSSOS VIESES SÃO MANTENEDORES DO *STATUS QUO*, QUE MANTÉM GRUPOS HISTORICAMENTE DISCRIMINADOS À MERCÊ DAS OPORTUNIDADES, ALÉM DE FAVORECER TRADICIONALMENTE OS BENEFICIADOS POR ESSE CONTEXTO;

2

PODE, A LONGO PRAZO, AJUDAR INDIVÍDUOS A MUDAREM SEUS VIESES PARA OUTROS NÃO DISCRIMINADORES, E SIM INCLUSIVOS.



≡ ✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Existem muitos treinamentos de vieses inconscientes, com diferentes metodologias, que são relativamente efetivos para sensibilizar pessoas a reconhecerem sua existência e o seu poder em manter desigualdades sociais;

Mas, como falado, apesar do benefício da sensibilização, em geral, eles são ineficazes em conduzir indivíduos a modificar seus comportamentos em relação a grupos discriminados - muitos estudos comprovam esse fato;

Apenas uma metodologia conseguiu desenvolver um processo comprovadamente bem-sucedido em mudar vieses nos indivíduos que passaram por ele. A metodologia foi desenvolvida por Will Cox e Patricia Devine, dois psicólogos americanos, e é chamada de "Treinamento de viés de quebra de hábitos";

Esse treinamento compreende três diferentes etapas:

- A primeira é desenhada para se despertar a consciência de que agimos através de vieses sem percebê-los;
- A segunda, por sua vez, desenvolve a motivação para mudar esse comportamento;
- E a terceira, por fim, ajuda as pessoas a mudar.

As práticas sugeridas pelos psicólogos para reduzir vieses são razoavelmente efetivas para, de fato, reduzi-los, e dão bons *insights* para quando pensamos em campanhas e iniciativas que estimulem a diversidade;

Substituição de estereótipos: quando você se reconhece usando um estereótipo (ou alguém o alerta para ele) - por exemplo, "mulheres não são boas engenheiras" -, primeiro, nomeie qual o estereótipo - no caso, que homens são bons engenheiros, não mulheres - e racionalize porque ele existe - no caso, por muito tempo a sociedade associou a engenharia aos homens, o que nos faz carregar esse preconceito conosco. Por fim, substitua essa reação por algum fato que quebre o estereótipo - por exemplo, "pesquisas mostram que mulheres são tão boas em exatas quanto homens e, portanto, esse preconceito não tem fundamento";

Imagem contraestereotípica: nessa técnica, ao se deparar com um estereótipo, imaginar alguma pessoa ou um caso que é um contraestereótipo. Seguindo o exemplo acima, uma amiga ou mulher conhecida que é uma excelente engenheira. Ou lembrar de alguma engenheira famosa, como Ana Primavesi, austríaca radicada no Brasil depois da Segunda Guerra Mundial, que se tornou engenheira agrônoma, ganhou prêmios ao redor do mundo e é referência global em agricultura orgânica - a que mais cresce no mundo;

Individualização: fazer um esforço consciente para reconhecer a individualidade de uma pessoa em vez de substituir pelo estereótipo. Por exemplo, buscar informações sobre a história da pessoa, qualificações, conquistas, entre outros, para reconhecer sua singularidade e reconhecer o quanto ela é diferente dos estereótipos que lhe atribuímos;

Entender a perspectiva do outro: por exemplo, uma pessoa branca pode se imaginar como se sentiria perdendo uma oportunidade devido à sua cor de pele, como acontece com os negros;

Aumentar oportunidades de contato (ver ação 08 - Cafés com Colaboradores). Quanto mais entramos em contato com grupos que estereotipamos, mesmo que inconscientemente, nossos vieses se reduzem. Melhor ainda se forem criadas oportunidades positivas de contato, como projetos com propósitos comuns, celebrações, jogos, entre outros;

Todas as técnicas acima levam tempo para fazer efeito. Mas, se usadas com disciplina e frequência, têm comprovadamente o potencial de reduzir e mudar nossos vieses.



COMO MENSURAR

Aumento da sensação de pertencimento por grupos minorizados - mensurado por pesquisas de clima /engajamento;

Inclusão de grupos minorizados em posição de poder.

Liderança inclusiva

Não dá para ignorar o papel dos líderes em promover transformações em organizações. Em países como o Brasil, com reconhecida alta distância hierárquica - especialmente em setores como o de Óleo e Gás, onde existem tradicionalmente várias camadas de liderança -, o efeito de transformação desse grupo tem um papel ainda mais importante.

Qualquer liderança tem razoável influência para facilitar a transformação na direção desejada em DEI. Obviamente, as empresas precisam ter uma infraestrutura de ações e pessoas qualificadas para poder avançar a agenda de DEI. O ponto é que líderes não preparados podem ser o pouco necessário para inviabilizá-las.

Sensibilizar e equipar líderes com o mínimo para explorar a diversidade de seus times é essencial para ampliar a abertura a práticas que ajudam na inclusão e sensação de pertencimento pelas organizações.

Além disso, tão importante quanto capacitá-los, é garantir que respeitem (*compliance*) as novas práticas e processos internos, que, como observado nesta Cartilha, têm importante papel para reduzir vieses inconscientes e promover equidade de oportunidade e tratamento dentro de organizações.

COMO IMPACTA

1

REDUZ EVENTUAL IMPACTO DA LIDERANÇA EM BLOQUEAR - MUITAS VEZES DE FORMA INCONSCIENTE - A EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS DE DEI DE UMA ORGANIZAÇÃO;

2

AMPLIA A MOTIVAÇÃO E AS CAPACIDADES DESTES EM CRIAR AMBIENTES INCLUSIVOS À DIVERSIDADE;

3

AUMENTA A CAPACIDADE DE LÍDERES EM SE UTILIZAR DOS BENEFÍCIOS DA DIVERSIDADE PARA GERAR RESULTADOS EMPRESARIAIS.

⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Existem princípios que são consistentemente utilizados em treinamentos com lideranças para torná-las mais inclusivas. São eles:

Ser curioso: fazer perguntas sobre as experiências dos outros, suas histórias, o que acham de determinadas situações, além de ampliar a compreensão de líderes sobre problemas, conhecer melhor como as pessoas em seu entorno podem contribuir e tomar melhores decisões gera senso de inclusão e pertencimento entre os ouvidos;

Convidar pessoas de todas as origens e características a participar de reuniões ou buscar suas perspectivas: perceber qual a composição do grupo tomador de decisão - que, no estágio de DEI atual das organizações, tende a ser mais homogêneo - e convidar pessoas de características não presentes a se manifestarem;

Conectar DEI aos propósitos empresariais da empresa: não basta comunicar que DEI é importante; é preciso agir no sentido de gerar responsabilidade e comprometimento para que essa agenda avance. Isso significa mostrar constantemente os indicadores dos avanços, assumir a responsabilidade por falhas e estar à frente das medidas para fazer acontecer;

Mudança pessoal: líderes devem ser o sinal de que a mudança é possível, reconhecendo seus limites e agindo ou buscando suporte individual e especializado para que ela aconteça;

Alinhar-se com o sistema: atualizar-se com as práticas inclusivas que estão sendo implementadas na organização - para evitar discriminação, tratamento preferencial e vieses inconscientes.



COMO MENSURAR

Indicadores amplos de DEI por área de liderança - aos líderes deve ser atribuída a responsabilidade direta pela agenda de DEI.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

“É papel do líder realizar a inclusão dentro da empresa. Notamos o quanto isso era muito relevante, e agora todos os líderes precisam realizar esse treinamento, já que, do *onboarding* até o ciclo de gestão, líderes precisam se preocupar em como permitir que as pessoas de fato possam contribuir e se sintam incluídas. Existe uma forma de fazer isso que eles não necessariamente sabem como fazer.”



Marcela Razera
HR Business Partner
na Aker Fornecedores

3

Pilar 3:
Governança focalizada

Governança da DEI

Da mesma forma que métricas são essenciais para a gestão, o fórum em que são discutidas também importa.

Se o tema de DEI é urgente e relevante para a organização, as iniciativas, os desafios, as metas e os progressos relacionados a essa agenda deveriam ser constantemente acompanhados em fóruns de mesma relevância que aqueles em que é discutida a performance econômico-financeira da empresa.

Estruturas de governança de DEI que não dialogam com as estruturas de decisão de mais alta relevância em organizações tendem a não avançar na agenda de DEI, além de gerarem frustração entre os envolvidos nas iniciativas - ainda mais entre grupos minorizados.

Muitas vezes, são estruturas que apenas representam uma forma de a empresa se proteger de eventuais litígios ou para que ela tenha algo para apresentar ao mercado ou aos investidores.

COMO IMPACTA

Uma estrutura de governança adequadamente estruturada permite que o tema DEI seja seriamente abordado pela organização. Para isso, deve incorporar as seguintes premissas:

1

QUE AS RESPONSABILIDADES SOBRE AS METAS DE DEI SEJAM DISTRIBUÍDAS PELA ORGANIZAÇÃO;

2

QUE ESSAS METAS, ASSIM COMO A PERFORMANCE DAS ÁREAS E UNIDADES DE NEGÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO, SEJAM ACOMPANHADAS, DISCUTIDAS E COBRADAS NOS PRINCIPAIS FÓRUMS DE DECISÃO E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DA ORGANIZAÇÃO (COMITÊS EXECUTIVOS E CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO);

3

QUE AS DECISÕES SOBRE AÇÕES E INICIATIVAS DE DEI SEJAM SUPORTADAS POR PESSOAS TÉCNICAS, QUE COMPREENDAM A DINÂMICA DE DEI EM ORGANIZAÇÕES E EVITEM CAMINHOS PROVAVELMENTE INEFICAZES.

≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Muitas organizações criam comitês para discutir, decidir ou recomendar ações para o grupo executivo ou o RH da empresa; outras se apoiam em redes de voluntários internos para promover as ações. Formas variam e dependem das culturas organizacionais, bem como dos sistemas de gestão das empresas. Independentemente do modelo de governança, algumas práticas são recomendadas para o sucesso do formato adotado. Entre as essenciais, estão as seguintes:

- Que se mantenha a responsabilidade pelo acompanhamento e alcance das metas com os líderes da organização de forma distribuída por todas as áreas, incluindo o CEO e o time executivo;
- Que existam canais de comunicação diretos e frequentes entre os representantes-chave pela implementação das iniciativas e o time executivo da empresa, de preferência;
- Que o avanço das iniciativas e a evolução das métricas em relação às metas sejam discutidos nas mesmas reuniões em que é discutida a performance da organização - o que aumenta a possibilidade de o tema ser discutido com a mesma relevância.
- Caso a empresa possua um conselho de administração: que os avanços das métricas em relação às metas sejam apresentados trimestralmente para o conselho ou ao comitê de gestão de pessoas ou similar;
- Que exista uma liderança, de preferência com dedicação exclusiva e com acesso a conhecimento técnico especializado - e, se possível, com experiência prévia em relação a práticas DEI em organizações (Ver ação 15 - Chief Diversity Officer) para garantir que a governança da área funcione dentro das prioridades e metas da empresa;
- Incorporar à bonificação ou aos incentivos de longo prazo de executivos os resultados de DEI com base em metas preestabelecidas.



COMO MENSURAR


Frequência da inclusão do tema DEI na Agenda do Comitê Executivo;

Percentual da implementação das iniciativas de DEI acordadas;

Alcance dos resultados estabelecidos de DEI na organização;

Percentual de incentivos financeiros da liderança (bônus ou outros incentivos de longo prazo) premiados com base em metas de DEI.

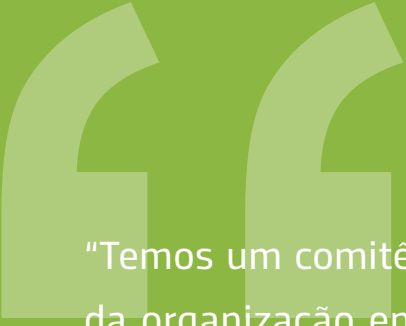
APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

 "Além de membro do Comitê Executivo, sou o Líder de Diversidade da empresa e do Comitê de Diversidade. Esse último é formado por pessoas diversas, que têm lugar de fala na organização, o que permite que consigam ter seu posicionamento ouvido por todos e sua execução suportada pela alta direção."



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão
na Ocyan

 "Temos um comitê de diversidade sênior, com executivos do topo da organização envolvidos, o que dá credibilidade para qualquer iniciativa em relação à DEI."



Maurício Santos

Gerente de Relações com Empregados
e Industrial na Shell

Metas e métricas de diversidade, equidade e inclusão

Dentre as valiosas contribuições de Peter Drucker, um dos maiores pensadores de gestão, está a necessidade de se instituir métricas para gerir organizações. Segundo o especialista, "O que não pode ser mensurado não pode ser gerenciado". Deveríamos ir além: o que não é mensurado não está na zona de comprometimento de quem é responsável por qualquer que seja a iniciativa ou atividade.

Não é diferente para o tema de DEI. Muitas promessas de um ambiente mais diverso, igualitário e inclusivo simplesmente se esvaecem após o entusiasmo inicial por não existirem metas ou instrumentos para men-

suração, tampouco fóruns apropriados e relevantes para se acompanhar e avaliar o andamento das ações.

Métricas apropriadas permitem avaliar a efetividade das ações implementadas e corrigir rotas, já que não necessariamente iniciativas funcionam igualmente para diferentes contextos.

Apesar de existirem diferentes métricas para se mensurar a eficácia de cada uma das ações propostas nesta Cartilha, um conjunto de algumas delas são o suficiente para mostrar o retrato da realidade da organização em relação à DEI.

COMO IMPACTA

1

METAS ASSUMIDAS E TRANSPARENTES REPRESENTAM O COMPROMISSO E A RESPONSABILIDADE DA EMPRESA E DE SEUS GESTORES COM AS INICIATIVAS DE DEI;

2

MÉTRICAS PERMITEM AVALIAR A EFETIVIDADE DAS INICIATIVAS ADOTADAS AO LONGO DO TEMPO, CORRIGIR, READEQUAR OU MUDAR AS AÇÕES PARA SE ATINGIR AS METAS NECESSÁRIAS.



≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Existem três categorias de métricas essenciais para se medir a evolução de DEI em uma organização:

1 | Métricas de Diversidade - Demografia da Organização

- Percentual de profissionais por grupo historicamente discriminado (ou minorizado) como parte da população;
- Número absoluto de pessoas a serem incluídas por grupo minorizado para se atingir a meta (números percentuais, por serem pequenos, muitas vezes, não geram o senso de urgência adequado);
- Para cada métrica, a meta final é representar a demografia da população em que a empresa atua. Por exemplo, se mulheres representam 50% da população das regiões onde a empresa atua, em um tempo definido, a composição da empresa deveria representar o mesmo valor, caso já não seja. Ou se negros representam 54% da população, a meta da empresa, em um período de tempo, deveria ser alcançar essa representatividade.

2 | Metas de Equidade

- Diferenças de remuneração (*pay-gap*) entre grupos minorizados e grupos não discriminados;
- Percentual de profissionais que necessitam de ajustes de remuneração por grupo demográfico;
- Percepção de igualdade em oportunidades internas por grupo minorizado (coletadas em pesquisa de engajamento)

3 | Metas de Inclusão

- Percentual de profissionais representantes de grupos historicamente discriminados (ou minorizados) como membros da liderança da empresa, por nível.
- Similar às métricas sugeridas no item anterior, mas por nível de liderança na organização. A meta é que cada nível de liderança seja uma representação aproximada da demografia das regiões onde a empresa opera.

4 | Metas de Pertencimento e Respeito

- Pesquisas com colaboradores - em pesquisas de engajamento ou de clima organizacional perguntar se os indivíduos se sentem respeitados ou acolhidos como membros da empresa;
- Preferencialmente, comparar as respostas entre grupos demográficos, principalmente entre grupos minorizados e não minorizados. Por exemplo: homens brancos com mulheres; brancos com negros; hêteros com LGBTQIAP+ etc.
- As boas práticas sugerem perguntas mais pessoais em vez de genéricas. Por exemplo: "Eu me sinto respeitado/fazendo parte desta organização, no/do processo de decisão desta organização" tende a representar mais a experiência pessoal do que perguntas mais amplas como "Esta é uma empresa inclusiva?".



COMO MENSURAR

Para Diversidade:

- Percentual de mulheres na organização;
- Percentual de profissionais de raças discriminadas/minorizadas (negros, indígenas) na organização;
- Percentual de pessoas acima de 50 anos de idade;
- Percentual de representantes de LGBTQIAP+ na organização;
- Percentual PCDs na organização.

Para Inclusão

- Percentual de mulheres por nível de liderança;
- Percentual de raças discriminadas/minorizadas (negros, indígenas) por nível de liderança;
- Percentual de representantes de LGBTQIAP+ por nível de liderança;
- Percentual de pessoas oriundas das regiões onde a empresa opera na organização por nível de liderança.

Para Equidade

- Percentual da remuneração de mulheres em relação à de homens nas mesmas posições de trabalho;
- Percentual da remuneração de profissionais de raças discriminadas/minorizadas (negros, indígenas) em relação a pessoas brancas nas mesmas posições de trabalho;
- Média das respostas comparadas por grupos demográficos (raça, gênero, LGBTQIAP+, geração, região etc.) para a pergunta:
 - "Nessa organização eu tenho a mesma oportunidade de desenvolvimento, desafios e progressão de carreira que meus pares?"
- A mesma lógica sugerida em Diversidade, Equidade e Inclusão deve ser utilizada para qualquer que seja o grupo minorizado, não mencionado aqui, que se pretende avançar.

Para Pertencimento e Respeito:

- Média das respostas comparadas por grupos demográficos (raça, gênero, LGBTQIAP+, geração, região etc.) para perguntas como:
 - "Eu me sinto respeitada(o)/participando das decisões/oportunidades em meu time/na minha organização?"

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

"Não existe ação mágica. É um pacote - e acreditamos, claro, que estamos no caminho certo. Em um ano, aumentamos cerca de 6% o número de mulheres na organização, graças a um conjunto de atividades. Mas as metas foram muito importantes. Hoje, as metas de diversidade estão no Balanced Score Card da empresa, o que força os líderes a se responsabilizarem por elas."



Marcela Razera
HR Business Partner na Aker

"Metas ESG passaram a fazer parte do bônus de todo mundo - e diversidade e inclusão como parte delas. Metas são acordadas e definidas por diretoria. Metas gerais são metas sem donos - faz muita diferença ter meta por diretoria."



Carolina Werneck
Gestão Social e Diversidade
na TechnipFMC

"Temos indicadores claros de diversidade na organização para todos os níveis, o que deixa claro que a responsabilidade não é de um só."



Maurício Santos
Gerente de Relações com Empregados
e Industrial na Shell

“Todas as metas relacionadas à diversidade estão atreladas às metas da companhia e foram desdobradas para todos os níveis executivos da empresa, para mostrar que é uma responsabilidade de todos. O Comitê de Administração acompanha, através do Comitê de Pessoas e Cultura, mensalmente, todas essas metas. Isso nos ajudou a evoluir, por exemplo, nas posições *onshore*, de cerca de 20% para 35% das posições de liderança preenchidas por mulheres.”



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão na Ocyan

“Temos indicadores bem claros na empresa para todos os líderes – percentual de mulheres na empresa, percentual de mulheres em posições de liderança, o mesmo para distribuição racial e pessoas com deficiência.”



Karen Valle

Líder de Finanças e do Comitê de DEI da Siemens Energia

Chief diversity officer (líder da prática DEI)

Muitas organizações ainda entregam a responsabilidade de coordenar as atividades de DEI para áreas e profissionais com outras responsabilidades dentro da organização.

Não são incomuns, por exemplo, os profissionais em áreas como finanças, marketing ou operações que assumem a responsabilidade pelas iniciativas de diversidade, por se mostrarem genuinamente interessados em mudar a realidade do tema na organização. É igualmente comum que a responsabilidade fique com a área de RH, com alguém que possui outras responsabilidades, com o profissional responsável por Sustentabilidade ou ESG ou, ainda, com a área de comunicação da empresa.

Mesmo com o genuíno interesse e dedicação dessas pessoas pelo tema, elas não têm o tempo e o conhecimento necessários para dar conta da função.

As boas práticas mostram que organizações que possuem um profissional sênior, com experiência e conhecimento da prática de DEI, com linhas de reporte e responsabilidades adequadas para que o tema seja tratado de forma profissional, conseguem ser mais eficazes e ágeis em evoluir a organização para os resultados desejados.

COMO IMPACTA

1

O CHIEF DIVERSITY OFFICER TEM A SENIORIDADE NECESSÁRIA PARA TER DIÁLOGOS CRÍTICOS COM A ALTA LIDERANÇA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, DE MODO A GARANTIR ESFORÇOS E RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O AVANÇO DO TEMA;

2

TEM O CONHECIMENTO PRÁTICO (OU ACESSO A ELE) NECESSÁRIO PARA PRIORIZAR, IMPLEMENTAR E INFLUENCIAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA EXERCER A FUNÇÃO;

3

É SOCIALMENTE HABILIDOSA(O) PARA NAVEGAR EM TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO PARA AVANÇAR O TEMA.

≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

O *Chief Diversity Officer*, para fins de coordenação das atividades e performance, pode responder diretamente ao CEO, como um executivo-chave que senta em uma das cadeiras do comitê executivo de uma empresa;

Mas, para definição e eventuais mudanças no seu papel, bem como para definição dos projetos, responsabilidades e iniciativas de DEI na organização, a linha de reporte deve ser direta com todo o time executivo e, se possível, de última responsabilidade do CEO;

Ainda, para fins de questões críticas ou éticas relacionadas ao tema e que envolvam membros do time executivo, o CDO deve ter canal de reporte direto ao CEO e, quando aplicável, ao conselho de administração. Em caso de multinacionais, esse acesso deverá ser ao chefe do líder no país ou ao comitê de ética da empresa;

A decisão de troca do CDO deve ocorrer somente com a autorização/consenso do nível mais alto de decisão da empresa, assim como ocorre muitas vezes com o *Chief Compliance Officer*;

O CDO, se possível, deve ser alguém com a experiência de ter navegado em altos níveis de decisão empresarial, assim como alguém que dialoga com todos os níveis da organização. Recomenda-se que tenha experiência sobre o tema ou, no mínimo, acesso a especialistas que possam orientá-lo no design e na implementação de iniciativas sobre o tema.



COMO MENSURAR

O sucesso de um *Chief Strategy Officer* é consequência direta do compromisso da organização com DEI. Obviamente mensurar o sucesso do CDO está diretamente relacionado ao avanço das metas globais de DEI da organização.

Alguns sinais são ótimas referências se a posição de CDO está sendo levada a sério na organização:

Estrutura de reporte da(o) *Chief Diversity Officer* na organização - se tem linha de reporte direto ao comitê executivo ou conselho de administração da empresa.

Tempo de casa (retenção) da(o) CDO. Empresas que têm alta rotatividade de líderes de DEI sugerem não prestigiar o papel e portanto a agenda de DEI.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

“Em 2021, uma das nossas diretoras virou a *Diversity Officer* na nossa operação no Brasil; e isso fez muita diferença, já que ela permitiu termos um olhar mais dedicado e apurado à nossa realidade de DEI. Ela é responsável por uma comissão de diversidade, que foi formada por profissionais que se candidataram e foram escolhidos pela empresa para discutir e recomendar ações sobre todos os nossos problemas.”



Juliana Rocha

Coordenadora de Comunicação
na Total Energies

Censo de diversidade

Um dos grandes desafios para mensurar se uma organização está evoluindo em suas metas de diversidade e inclusão é ter um bom - e frequentemente atualizado - banco de dados sobre as características de seus profissionais, como sexo biológico, gênero, raça e orientação sexual.

Mas, apesar de aparentemente simples para alguns, existe um grande obstáculo para que esse grupo de informações exista. Muitos indivíduos com características historicamente discriminadas, como gênero diferente do sexo biológico, raça e deficiência física e intelectual, não se sentem confortáveis em se identificar como de fato são. Anos de preconceito e discriminação os levam a ter receios de que, ao se identificarem, possam ser tratados diferentemente e possam perder oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional. Existe, ainda, aqueles que passam por um processo de aceitação ou de transição pessoal.

Não importa o motivo, a verdade é que a sociedade, assim como as empresas, perdem muito com o fato de

as pessoas se sentirem dessa forma, já que elas não podem ser plenas para entregar tudo que sua identidade permitiria caso se sentissem aceitas e incluídas nos ambientes que frequentam.

Portanto, informações precisas sobre as características de profissionais de uma organização são consequências de ambientes de trabalho respeitosos, acolhedores e imparciais (em relação a mérito e a oportunidade) com as diferenças.

Obviamente, existem recomendações sobre como e quando coletar essas informações, de modo a aumentar sua coerência com a realidade. À medida que organizações evoluem com suas práticas de DEI, mais profissionais ficam confortáveis em se identificar como são e, portanto, organizações devem oferecer oportunidades pontuais para que eles possam alterar como se identificam formalmente. Quanto mais representativo da realidade for o censo da empresa, mais confiantes indivíduos com características discriminadas registrarão como de fato se sentem.

COMO IMPACTA

1

À MEDIDA QUE SE EVOLUEM AS INICIATIVAS DE DEI EM UMA ORGANIZAÇÃO, TER AS INFORMAÇÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE SEUS PROFISSIONAIS REGISTRADAS E CONSTANTEMENTE ATUALIZADAS PERMITE QUE HAJA MAIOR COERÊNCIA ENTRE A REALIDADE E COMO OS COLABORADORES SE IDENTIFICAM;

2

PORTANTO, PERMITE QUE ORGANIZAÇÕES TENHAM INFORMAÇÕES MAIS PRECISAS SOBRE A DIVERSIDADE DE SEUS PROFISSIONAIS E O QUANTO OS INVESTIMENTOS EM DEI ESTÃO, DE FATO, IMPACTANDO AS MÉTRICAS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NA ORGANIZAÇÃO;

3

ALÉM DISSO, PERMITE QUE A ORGANIZAÇÃO SEJA MAIS PRECISA EM DIRECIONAR RECURSOS PARA AÇÕES E SUPORTES PARA GRUPOS ESPECÍFICOS EM SEUS PROGRAMAS DE DEI;

4

INDIRETAMENTE, QUANTO MAIS PRECISA A INFORMAÇÃO, MAIS CONFIANÇA OS COLABORADORES SENTEM PARA SE IDENTIFICAREM COMO SÃO E COMO SE SENTEM NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

≡ ✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

A grande maioria das organizações possui um sistema interno de gestão de pessoas para registrar as informações dos seus profissionais desde o seu início na empresa;

Acontece que muitos desses bancos de dados não possuem todos os campos necessários para se identificar todas as características de diversidade de alguém (por exemplo: identidade de gênero, raça, orientação sexual e deficiência física ou intelectual não são campos padrões);

Muitos desses sistemas oferecem o autopreenchimento dos dados pelos profissionais - o que, de certo modo, evita o desconforto - especialmente para aqueles em processo de aceitação - de verbalizar suas características ou preenchê-las em um papel para que alguém transfira para um sistema. Mesmo assim, pode não ser suficiente para que eles se sintam confortáveis para se identificarem como de fato são;

Devido ao desconforto de assumir suas próprias características, empresas optam por realizar censos anônimos, em que profissionais respondem a um questionário sem se identificarem;

▪ Censos anônimos podem ser excelentes para obter um retrato da diversidade em um momento específico, mas não são dinâmicos - alguns profissionais saem, outros entram; outros, ainda, se sentem mais confortáveis para se identificarem; e apenas um novo censo seria capaz de captar todas essas mudanças.

A melhor alternativa ao censo seria acrescentar no sistema de gestão de pessoas da empresa os campos para que indivíduos se identifiquem, o que permitiria a constante atualização dos dados;

Para manter a confidencialidade, os sistemas podem ter campos anônimos e informar no momento do preenchimento que os dados confiados só serão utilizados para fins estatísticos, sem a identificação do profissional;

▪ Aliás, que diferença faz, por exemplo, uma característica como "orientação de gênero" ou "raça" para saber se uma pessoa é competente ou não para exercer uma função? De fato, nenhuma. Portanto, manter campos sigilosos pode ser uma alternativa bem melhor a censos anônimos, já que esses são dinâmicos.

Mas essa ainda não é a melhor das opções. O que se almeja é que qualquer pessoa possa, de forma transparente, ser quem ela é e se sentir confortável com isso. Um banco de dados sem anonimidade deveria ser, portanto, algo desejável. Mas cada caso é um caso, e organizações podem decidir qual o momento correto para virar a chave. O momento mais adequado é quando se atingem altos níveis de pertencimento por pessoas com características discriminadas, o que significa que elas se sentem confortáveis para ser quem são;

Um ponto importante e dúvida comum é como elaborar perguntas inclusivas para coletar as informações sobre algumas características pessoais. Aqui vão algumas dicas:

Sempre coloque a privacidade e o conforto de quem está respondendo a um questionário como prioridades. Por isso:

- Mantenha os dados em locais seguros, que somente pessoas autorizadas podem acessar;
- Mantenha o anonimato dos dados pessoais enquanto a organização não estiver pronta para compartilhá-los.



Para as perguntas relacionadas a identidade de gênero, orientação sexual, raça, deficiência física e intelectual, e outra categoria que se aplique, inclua a opção "outros", seguida de opção aberta para a eventual inclusão de uma característica não ter sido listada;

Também inclua a opção "Prefiro não informar";

Todas essas questões devem ser necessariamente opcionais. Esse é um bom indicador do quanto as pessoas se sentem confortáveis em responder à questão. Lembre-se: a meta é que todos se sintam confortáveis em algum momento;

Outro ponto importante é no momento de realizar o censo ou de atualizar os dados no sistema: este deve ser feito pelo menos uma vez por ano;

Caso os dados estejam integrados em um sistema de gestão de pessoas, a atualização deve acontecer:

- Sempre que exista uma mudança no papel do profissional;
- Estimulada, pelo menos uma vez por ano, com pedidos similares a: "Por favor, revise suas informações cadastrais - isso nos ajudará a ter informações mais precisas sobre quem somos como organização e a definir investimentos para criar um ambiente mais diverso e justo. Muitas das informações registradas são confidenciais e somente serão utilizadas para fins de consolidação estatística";
- Preferencialmente após campanhas pró-diversidade e em períodos diferentes ao de pesquisas de clima.



COMO MENSURAR

Percentual de profissionais na empresa com dados pessoais registrados;

Percentual de respondentes em relação ao total de profissionais, após comunicação de censo ou atualização de dados.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

"Nossos números de raça não faziam sentido. Tinha alguma falha no processo de capturar essa informação. Precisamos, então, fazer um censo social para, aí sim, entender qual era o nosso desafio real."



Carolina Werneck

Gestão Social e Diversidade
na TechnipFMC

"Nem sabíamos qual era a composição do nosso público interno. Resolvemos isso ao fazer uma atualização cadastral, em que todos foram convidados a participar. E, para todos nossos novos funcionários, pedimos as informações quando ingressam na organização."



Marcela Razera

HR Business Partner na Aker

4

Pilar 4: Processos e sistemas inclusivos



Desenvolvimento e treinamento em módulos de acesso a todos

Organizações tendem a criar estruturas de treinamento e desenvolvimento orientadas aos profissionais identificados como "talentos" ou a quem já ocupa posição de liderança. Considerando que as nossas decisões são enviesadas - e que favorecem os similares a nós -, Programas de Liderança ou Programas para *Hipos* (*High Potential Talents* - Talentos de Alto Potencial) acabam beneficiando um grupo seletivo de profissionais (usualmente um grupo favorecido).

Grupos historicamente discriminados acabam sendo marginalizados das oportunidades de desenvolvimento e, principalmente, das redes de relacionamento - consideradas o maior benefício de programas dessa natureza, já que criam conexões relevantes, conhecidas por promover oportunidades pessoais.

Além de favorecer poucos, esses programas são longos, caros e, frequentemente, ineficazes para gerar novas capacidades, pois ensinam vários temas complexos sem o devido suporte para o seu desenvolvimento no trabalho diário - novas atitudes só são absorvidas se estimuladas e praticadas constante e consistentemente.

De forma alternativa, empresas podem reconfigurar esses programas em módulos independentes para várias capacidades distintas e os disponibilizar para toda a organização. Além disso, podem recomendar a utilização desses módulos com base nas necessidades advindas dos seus desafios.

A opção do módulo isolado é bem mais efetiva, não só para o aprendizado em si, conectando a necessidade com o conteúdo, mas também pela acessibilidade - os programas são destinados para qualquer profissional que necessite deles para melhorar sua performance e não apenas a um determinado grupo de profissionais, ampliando, assim, a oportunidade de desenvolvimento para grupos que são historicamente discriminados.

Os desafios de desenvolvimento de uma organização, quando direcionados somente a um grupo de elite (que tem grandes chances de apresentar vieses em sua escolha), eliminam oportunidades da grande maioria de progredir e, conseqüentemente, impactam o resultado da organização como um todo.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA AS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS DE GRUPOS MINORIZADOS;

2

FLEXIBILIZA E CONECTA O APRENDIZADO COM A NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE CADA UM, COM FOCO EM MELHORAR SUA PERFORMANCE;

3

SUPORTA UMA CULTURA DE DESENVOLVIMENTO INCLUSIVA E ORIENTADA À MELHORIA DE TODOS E NÃO APENAS DE UM GRUPO SELETO.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Programas de desenvolvimento e liderança são usualmente desenhados para alcançar vários resultados distintos por meio do aprendizado de novas capacidades;

Podem, portanto, ser quebrados em partes independentes, que serão oferecidas ao longo de um período;

Como pessoas têm desafios diferentes e necessidades distintas, elas irão participar apenas dos programas relevantes para entregar os seus resultados (conhecido como "no fluxo do trabalho");

Isso permite que o custo do programa seja mantido em valores semelhantes ao formato anterior, já que apenas quem precisar deles irá utilizá-los;

Além disso, esse novo formato permite que mais redes de relacionamentos sejam formadas, dando visibilidade e oportunidades para aqueles que não teriam participado do programa sem os módulos isolados.



COMO MENSURAR

Acesso a treinamento e desenvolvimento oferecido pela organização a grupos historicamente discriminados;

Melhoria da performance depois da participação no programa;

Redes de contatos estabelecidas após treinamentos - que podem ser mensuradas através de *Organizational Network Analysis*, instrumento que mensura como o fluxo de conexões e comunicação ocorre dentro de uma empresa.

Definição de metas organizacionais relativas

Existem práticas empresariais que fomentam diversidade indiretamente, muitas vezes até além da nossa capacidade de enxergar relações. Uma delas é a forma como estabelecemos metas para as nossas organizações.

Meritocracia, a princípio, deveria ser favorável à diversidade, já que pressupõe que quem entrega a melhor performance deveria ter benefícios em promoções, bonificações, remuneração, entre outros.

Mas, como já sabemos, vieses inconscientes são parte da nossa realidade e da nossa prática - e o estabelecimento de metas não está isento disso. As metas estão vulneráveis a favorecer inconscientemente

os grupos que nos assemelham - por exemplo, entregamos os melhores clientes ou regiões, que não queremos perder, àqueles que acreditamos ser os nossos melhores vendedores. Como clientes já estabelecidos são mais fáceis de efetuar compras do que novos clientes, usamos uma régua diferente para grupos diferentes. Supondo que a decisão inicial foi enviesada, cria-se um ciclo negativo de discriminação sem que se perceba.

Para evitar o risco, organizações precisam desenvolver metas organizacionais relativas a indicadores externos ou performances anteriores equivalentes, para que seja possível comparar o mesmo tipo de atividade.

COMO IMPACTA

1

GERA COMPARAÇÕES DE PERFORMANCE COM BASE EM REFERÊNCIAS ISENTAS, COM BAIXO RISCO DE FAVORECIMENTO A UM GRUPO DE AFINIDADE;

2

REDUZ O RISCO DE FAVORECIMENTO POLÍTICO E AMPLIA O FAVORECIMENTO DO TALENTO REAL, FORTALECENDO A CREDIBILIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

No exemplo abaixo, quem teve a melhor performance?

- Quem vendeu 10% acima do ano anterior em uma região onde a atividade econômica cresceu 12% ou;
- Quem cresceu 5% em relação ao ano anterior em uma região que apresentou crescimento negativo?

A maioria das organizações estabelece suas metas em relação a uma performance desejada, sem compreender ou considerar variáveis que a influenciam. No caso acima, seria fácil, sem a referência externa (atividade econômica), dizer que o vendedor que atingiu 10% de crescimento foi melhor que o segundo (com 5% de crescimento). Mas, na verdade, o primeiro contou com a ajuda de uma região economicamente vibrante, enquanto o segundo não (apesar de vender 5% acima em uma região decrescente economicamente).

Para evitar essas armadilhas que privilegiam quem navega politicamente bem nas organizações - usualmente grupos tradicionalmente privilegiados em detrimento de grupos minorizados - organizações precisam encontrar metas relativas que revelem a melhor performance de fato. Algumas regras podem simplificar o processo:

Sempre buscar referências externas que relativizem a performance por algo que a impacte:

- Para vendas: o crescimento acima de concorrentes ou acima da performance econômica do setor ou de uma região, por exemplo;
- Para produtividade: ganhos de produtividade comparados com os de concorrentes.

- Para metas de custos: comparar com preços ajustados pela inflação/deflação de insumos (por exemplo, custo mais baixo de insumos devido ao preço menor de *commodities* não tem relação alguma com o quanto uma área performa);

- Para projetos: comparar com implementações semelhantes em empresas que iniciaram projetos de mesma complexidade.

Quanto mais relativas forem as metas estabelecidas em um negócio, mais prestigia a competência de fato e se reduz o risco de prejudicar pessoas que não pertencem a grupos privilegiados.



COMO MENSURAR

Percentual de metas individuais e de grupos com base em *benchmarks* e indicadores de mercado.

Reduzir subjetividade da Gestão de Performance

Gestão de Performance é um dos processos internos que mais impactam a manutenção de oportunidades desiguais entre indivíduos. Dentre vários motivos, os listados abaixo são os que mais contribuem para essa realidade:

- A maioria dos processos de avaliação é baseada na opinião subjetiva de um ou de poucos avaliadores, sendo vulnerável a seus eventuais vieses inconscientes;
- A avaliação de performance comumente acontece uma vez ao ano, tornando-a vulnerável ao que chamamos de "viés de recenticidade". Isto é, tendemos a lembrar dos eventos mais próximos quando julgamos alguém - como é o caso de um profissional que teve uma atuação exemplar ao longo do ano, mas não tão vibrante nos últimos três meses antes da avaliação, e é mal avaliado. Esse fato funciona como um potencializador de segregação para grupos discriminados;
- Baixa utilização de instrumentos objetivos que comparem pessoas a partir dos mesmos critérios e evitem critérios intuitivos falhos, como afinidade e estereótipos pessoais (usualmente enviesados) sobre o que é um talento;
- Caráter punitivo, isto é, os mal avaliados não têm acesso às mesmas oportunidades dos bem avaliados (exposição a promoções, bônus, programas de desenvolvimento, por exemplo). Esse modelo prejudica a própria organização, uma vez que tira a oportunidade de todos poderem se desenvolver e melhorar a performance.

Limitações dessa natureza são encontradas em processos de Gestão de Performance de várias organizações. Elas perpetuam aqueles que são mais vulneráveis aos vieses inconscientes predominantes e mantêm a iniquidade com a falha intenção de ser "meritocrático".

A própria empresa é prejudicada, pois a Gestão de Performance promove quem se encaixa no estereótipo inconsciente do que é talento, e não o talento de fato.

Para mudar essa realidade, as empresas podem:

- Tornar o processo de Gestão de Performance menos subjetivo, aumentando a relevância de metas bem definidas (ver recomendação 14 - definição de metas organizacionais relativas);

- Reduzir a subjetividade sobre competências de difícil mensuração relacionadas a comportamentos e características pessoais, tornando sua mensuração mais frequente, por meio de instrumentos como *assessments* e avaliações 360;

- Tornar o resultado dessas avaliações um instrumento positivo de desenvolvimento e oportunidade, não de condenação;

- Ter conversas mais frequentes.

COMO IMPACTA

1

REDUZ O IMPACTO DE REFERÊNCIAS PESSOAIS SUBJETIVAS, POSSIVELMENTE ENVIESADAS, NA AVALIAÇÃO DE PESSOAS;

2

AMPLIA A OBJETIVIDADE DA ANÁLISE DA PERFORMANCE DOS INDIVÍDUOS E CONFERE MAIOR EQUIDADE EM COMPARAÇÕES;

3

AUMENTA A CREDIBILIDADE DA MERITOCRACIA NA ORGANIZAÇÃO;

4

PARA PROFISSIONAIS DE GRUPOS MINORIZADOS, CONVERSAS MAIS FREQUENTES SOBRE PERFORMANCE AJUDAM A CRIAR SENSO DE PERTENCIMENTO E RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO E OS TORNAM MAIS VISÍVEIS PARA OPORTUNIDADES.



≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Tornar mais frequentes as conversas sobre performance (pelo menos trimestrais) e registrá-las. As conversas devem ser positivas, focadas em desenvolvimento, como melhorar a performance e entregar metas. É comum pessoas saírem de conversas de performance desapontadas, enquanto deveriam sair dispostas a melhorar. Para profissionais de grupos minorizados se aumenta-se a sensação de pertencimento e ampliam-se suas chances de desenvolvimento pessoal e progresso.

Utilizar avaliações 360 para compreender a percepção sobre o indivíduo além do seu líder direto, antes de categorizá-lo;

Utilizar *assessments* com base científica comprovada para analisar competências e habilidades;

Mais instrumentos de avaliação, mas se reduz a subjetividade e portanto vieses no reconhecimento de performance e potencial. Nenhum instrumento é perfeito, mas eles se complementam e oferecem uma visão mais objetiva e completa de um indivíduo;

Recompensar por metas, não por avaliações. Mas é importante estabelecer limites. Eventuais denúncias ou evidências de desrespeito, liderança abusiva e assédio devem impactar bônus e benefícios;

Premiar, não penalizar. Avaliações são mais úteis quando utilizadas para compreender o rol de talentos disponíveis na organização e para ajudá-los a melhorar.



COMO MENSURAR

Percentual de adesão da organização a conversas frequentes de performance;

Percentual de predição de potencial/métricas de performance ao longo do tempo;

Aumento de performance de profissionais pertencentes a grupos historicamente discriminados.

APRENDENDO COM QUEM PRATICA

“Em nossa avaliação de performance, sempre checamos os resultados finais em agregado, para averiguar se existem inconsistências relacionadas a: mulheres, raça, orientação sexual etc. É um sinal sobre como a nossa liderança está lidando com a diversidade e que esforços precisamos fazer para melhorá-la.”



Maurício Santos
Gerente de Relações com Empregados
e Industrial na Shell

Reduzir subjetividade em processos seletivos

Pesquisas mostram que a grande maioria dos líderes confia mais em intuição pessoal para entrevistar e escolher pessoas do que em processos de recrutamento estruturados.

Mas a evidência sobre o que é mais eficiente é clara: processos de recrutamento estruturados - que possuem um *checklist* claro das competências buscadas em candidatos, com perguntas preestabelecidas para checar a real experiência e as habilidades, realizadas por várias pessoas que, depois, irão consolidar uma opinião baseada nos mesmos critérios comparando

simultaneamente os candidatos -, predizem muito mais a performance dos escolhidos e o tempo de permanência da pessoa na organização do que a intuição.

Já sabemos que nossas intuições perpetuam preconceitos - na maioria das vezes em forma de vieses inconscientes. Não seria diferente nesse caso.

A oportunidade está em criar processos de seleção estruturados que reduzam a subjetividade e a vulnerabilidade aos vieses.

COMO IMPACTA

1

REDUZ A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS INDIVIDUAIS EM PROCESSOS DE SELEÇÃO;

2

AMPLIA A SENSAÇÃO DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NA ORGANIZAÇÃO.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

O primeiro passo para um processo de seleção estruturado é definir os requisitos necessários para realizar a oportunidade de trabalho;

Esses requisitos devem ser coerentes com a função, evitando exageros ou capacidades que não são necessárias - mas que muitas vezes são desejadas. Por exemplo, exigir inglês para funções que, raramente, necessitam da língua ou, ainda, pedir mestrado para algo que os conhecimentos da graduação são mais do que suficientes;

Com base nos requisitos, definir uma lista de perguntas que testem a real experiência ou habilidade do candidato com cada necessidade listada;

Ter, no mínimo, três pessoas (para posições de liderança) diversas e de diferentes áreas realizando entrevistas separadas com cada candidato mas se utilizando das mesmas perguntas.

A lógica não é descobrir o "segredo" do indivíduo - como preferem os que defendem as entrevistas baseadas em intuição. Mas, sim, checar se as capacidades exigidas são preenchidas, principalmente com perguntas as quais os candidatos compartilhem experiências e casos próprios que exemplifiquem o domínio delas.

Se utilizar-se de *assessments* para complementar o suporte à decisão. Se possível, *assessments* que testem o conhecimento técnico (quando relevante) no ambiente onde o trabalho será realizado. Assim como em avaliações de performance, quanto mais instrumentos utilizados, maior a precisão e menor a vulnerabilidade a vieses.

Assessments de personalidade são também úteis - mas requerem especialistas para interpretá-los da forma correta. Muito cuidado na escolha desses, já que muitas ferramentas disponíveis no mercado não têm validade científica.

Triagens de muitos currículos que, devido à velocidade com que são realizadas, são vulneráveis à automaticidade de quem realiza;

Para decidir qual candidato é o mais adequado, sempre fazer isso de forma comparativa, ou seja, avaliar os resultados das entrevistas, de dois ou mais candidatos, ao mesmo tempo, critério por critério. Isso permite decisão o mais próxima possível das evidências coletadas.

Preferencialmente analisar em grupo, com todos os que entrevistaram utilizando o mesmo questionário. Quando não se analisam candidatos os comparando, utilizando os mesmos critérios objetivos, predefinidos, nos tornamos vulneráveis a enviesar a escolha por afinidade.

Seleção às cegas

Trata-se de uma técnica adotada por várias organizações para reduzir critérios subjetivos com baixa relação com performance e alta relação com vieses. A prática elimina informações disponíveis nos currículos, como "nome", "idade", "gênero", "endereço", "instituições de ensino", "data de nascimento", entre outras que possam ajudar a identificar características vulneráveis a vieses inconscientes.



Segundo pesquisas em relação à prática, ela é bem eficiente em:

- Triagens de muitos currículos que, devido à velocidade com que são realizadas, são vulneráveis à automaticidade de quem realiza;
- Processos de seleção para posições iniciais em organizações (estágios, analistas, trainees).

Para realizar a seleção às cegas, basta usar sistemas que eliminam os campos que podem gerar os vieses em relação ao indivíduo. A prática é bem mais efetiva se combinada com outras: por exemplo, triagem inicial às cegas, seguida por entrevistas estruturadas realizadas por várias pessoas.

Existem registros que mostram que a seleção às cegas pode gerar efeitos contrários aos intencionados. Um bom acompanhamento dos resultados da prática ajuda a evitar esse potencial risco.



COMO MENSURAR

Número de entrevistas em *compliance* com estrutura definida;

Performance dos indivíduos recrutados por recrutamentos estruturados *versus* recrutamentos não estruturados;

Percentual de aumento de candidatos advindos de grupos minorizados.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

“Para nosso programa de estágio, temos metas para todas as categorias – é uma porta de entrada que vai estabelecer o futuro da nossa empresa, então levamos muito a sério ter os novos talentos representando o que é a sociedade. Em processos externos para qualquer vaga, tem que ter pelo menos uma mulher por vaga.”



Carolina Werneck
Gestão Social e Diversidade
na TechnipFMC

“Começamos com um programa de estágio focado em diversidade, onde nos concentramos em paridade de gênero e racial. Ocultávamos todas as informações que identificassem as características dos candidatos que pudessem ser discriminadas. As entrevistas também não usavam câmeras abertas. Os resultados foram muito positivos tanto para a representatividade feminina como a racial.”



Daniele Carestiato
Gerente de Pessoas na Repsol
Sinopec Brasil

“Em nosso programa de estágio, e de jovem aprendiz, para conseguirmos falar com mais gente, sem crivo de faculdade, reduzimos a questão do inglês. Quando eles entram damos treinamento de inglês – temos muito material e comunicação em inglês, então é importante aprender o idioma. Temos aprendido que é possível e, conseqüentemente, inclusivo esse processo.”



Amanda Mograbi

Consultora de Pessoas e Organização
na Equinor

“O processo seletivo de estágio se tornou às cegas e conseguimos trazer um percentual maior de grupos minorizados. O processo às cegas é bem adequado para níveis de entrada na organização. Os números finais de contratados representam o sucesso do programa, já que eles são muito mais representativos da realidade demográfica que programas anteriores.”



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão
na Ocyan

Promoções sem vieses nem favorecimentos

Assim como nos processos seletivos, o maior desafio dos processos de promoção interna é eliminar a subjetividade e, conseqüentemente, reduzir os riscos de vieses inconscientes que determinam escolhas que favorecem certos grupos e discriminam outros.

Para isso, outros dois processos de RH precisam ser depurados para evitar a influência subjetiva na decisão de promoção:

- a) Gestão de Performance;
- b) Processos Seletivos.

Um dos resultados comuns de processos de Gestão de Performance é indicar potenciais candidatos à sucessão ou novos desafios dentro da empresa. É comum, ainda, muitos líderes terem candidatos prediletos, que não passaram por um processo de avaliação criterioso - uma prática que reduz vieses, como explicado na recomendação 20 - Reduzir subjetividade em processos seletivos - desta Cartilha.

Para evitar "armadilhas", empresas têm eliminado promoções automáticas, que não passam por um processo de decisão. Ou seja, mesmo que um candidato seja reconhecido como o mais preparado para assumir uma posição, ele deve passar por um processo formal de seleção, disputando a vaga com outros que venham a se candidatar à vaga e com eventuais candidatos externos.

Além de garantir que o processo reduza vieses, a escolha por esse caminho torna a seleção para a vaga mais justa, transparente, além de oferecer oportunidade para aqueles que acreditam ter as competên-

cias necessárias para serem ouvidos. Os que não são escolhidos ainda recebem um *feedback* claro sobre o motivo de não terem sido selecionados e como podem se preparar para o futuro.

Para esse processo interno "competitivo" (e mais justo), as práticas de seleção adotadas deveriam ser as mesmas de processos seletivos externos, ou seja, painéis de três ou mais profissionais com *checklists* e perguntas estruturadas pra avaliar o potencial dos candidatos à vaga (ver recomendação número 20 - Reduzir subjetividade em processos seletivos).

Outro problema com o processo de promoção interna é que, frequentemente, não existem candidatos diversos para determinada posição - o que impossibilita a chance de tirar a concentração de um determinado grupo daquela posição. Empresas têm exigido, portanto, que, caso não exista um grupo diversificado de candidatos internos, representativos da demografia da sociedade, que sejam selecionados candidatos externos para complementar a diversidade faltante na lista.

Todos os candidatos devem ter as capacidades mínimas para concorrer e exercer o trabalho, portanto, é um processo justo, direcionado à promoção de mais diversidade para a empresa.

Promoções diretas, sem processos internos que as referendem, sem transparência para o resto da organização sobre quais foram os critérios relevantes na escolha do candidato, aumentam a percepção de favorecimento, não de mérito, além de aumentar a influência de vieses inconscientes na decisão.

COMO IMPACTA



1
REDUZ A INFLUÊNCIA DE VIESES COGNITIVOS INDIVIDUAIS E DE FAVORECIMENTOS EM PROCESSOS DE PROMOÇÃO INTERNA;

2
AMPLIA A SENSAÇÃO DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, JUSTIÇA E MÉRITO NA ORGANIZAÇÃO.

≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Para que o processo seja justo, os candidatos internos à promoção devem passar por um processo de seleção com outros candidatos internos que, eventualmente, decidam se candidatar à posição e possuam as capacidades para tanto;

Todas as vagas internas devem, nesse sentido, ser divulgadas como "aberta para inscrição", na organização (gera sensação de oportunidade e inclusão). A descrição do perfil tem que ser clara, objetiva e indicadora das características que se está procurando;

Caso os candidatos internos não sejam um grupo diverso, representativo da demografia da sociedade, empresas podem optar por recrutar candidatos externos que complementem o grupo;

O processo de seleção deve ter critérios e etapas bem definidos, como recomendado no item 20 - Reduzir subjetividade em processos seletivos - desta Cartilha;

Os participantes não escolhidos devem receber *feedback* transparente sobre os motivos da não seleção.



COMO MENSURAR

Número de processos em *compliance* com a estrutura definida;

Percepção de qualidade e transparência do processo de seleção (por meio de pesquisa pós-processo);

Percentual de aumento de candidatos e selecionados de grupos de baixa representatividade em posições de liderança.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

"A premissa é que tem que ter pelo menos uma mulher no *shortlist* para a promoção. Quando não temos uma mulher no *shortlist* para a posição de uma alta direção, esse tema é levado para ser discutido no nível superior para se ter certeza de que está sendo promovido ou selecionado alguém com todas as opções na mesa."



Juliana Rocha

Coordenadora de Comunicação
na Total Energies

Onboarding - Somos diferentes, mas nem tanto

Onboarding, ou o processo de integração de um novo profissional em uma organização, é extremamente útil para que novos profissionais aprendam informações úteis e processuais da organização, mas também conheçam mais sobre os valores, a missão, o negócio e outros detalhes importantes para se integrar ao negócio.

Apesar de, normalmente, serem processos iguais para todos, ou seja, não diferenciam ninguém, existem diferenças em como os indivíduos se sentem ao entrar em uma nova organização. Ao assumir um novo desafio, é normal que pessoas se sintam ansiosas e inseguras por um tempo. Existe um processo até que se sintam confortáveis e seguras.

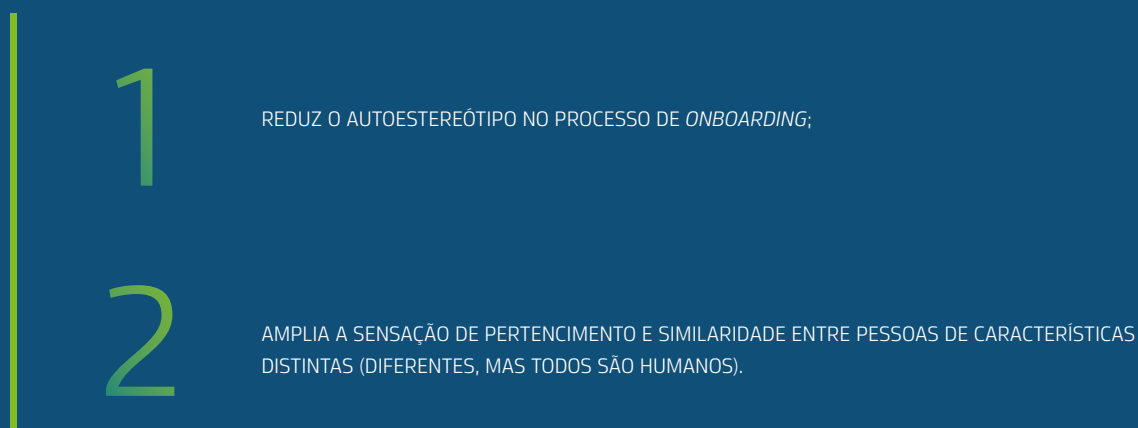
Infelizmente, esse processo pode ser bem mais lento para profissionais oriundos de grupos socialmente discriminados. Pesquisas mostram que eles possuem autoperceito - também inconsciente, assim como os vieses. Julgam que não são capazes. A insegurança inicial, que deveria ser normal, é entendida como

somente deles. Esse fato é reconhecido como um efeito de dezenas, às vezes centenas, de anos de reforço social informando que esses grupos são inferiores aos, por exemplo, grupos favorecidos, como homens brancos.

Pesquisas também mostram que indivíduos de grupos socialmente discriminados são tão capazes como qualquer outro humano, mas que o autoperceito pode, eventualmente, isolá-los em certa medida e atrapalhar sua performance.

Processos de *onboarding* que, além de mostrarem o lado positivo da organização, mostram as dificuldades enfrentadas por profissionais das mais diversas origens e características, assim como as suas sensações de medo, ansiedade, entre outras, sugerem para profissionais de grupos socialmente discriminados o quão comum e humano é o que eles sentem. Inconscientemente, reduzem o autoperceito e ampliam a percepção de pertencimento.

COMO IMPACTA



PONTO DE ATENÇÃO

O processo de *onboarding* é uma das primeiras experiências de profissionais com o negócio. Os benefícios gerados pelo processo podem rapidamente se desfazer, caso sejam encontrados cultura, liderança e processos que não suportem DEI dentro da empresa.

≡✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Desenvolva uma mensagem em vídeo ou presencialmente (se o tempo e a frequência de sessões de *onboarding* permitirem), que tenha pessoas de grupos diversos, representando diferentes categorias de gênero, raça, faixa etária, regionalidade, entre outros, compartilhando as dificuldades pessoais que passaram para se adaptarem à empresa e como conseguiram superá-las;

Mostre humanidade: essa mensagem pode ser breve e ter um formato de bate-papo ou entrevista, mostrando a humanidade das pessoas e o quanto todas elas apresentam sensações e experiências semelhantes;

Tente evitar mensagens de super-heróis que superaram as dificuldades com as habilidades extraordinárias que têm;

Ao contrário: exponha aquelas que contaram com o apoio de outras pessoas ou com esforços de disciplina, dedicação, curiosidade, entre outras características que estejam alinhadas aos valores praticados pela organização.



COMO MENSURAR

Percepção de cultura inclusiva e sensação de pertencimento (via pesquisa de engajamento filtrado para profissionais com menos de um ano de empresa);

Performance de grupos historicamente discriminados no primeiro ano de trabalho comparados com grupos favorecidos.

Adesão ao trabalho VS Adesão à cultura

Muito se atribui à cultura de uma organização. Existe uma frase atribuída a Peter Drucker, considerado o pai da gestão moderna, que afirma: "a cultura come a estratégia de café da manhã" - uma provocação para que líderes prestem atenção, primeiro, à cultura e, depois, à estratégia.

Mas, por ser um tema abstrato e complexo, é fácil encontrar atalhos de como definir, transformar e gerir uma cultura sem correlação alguma com performance.

Muitas vezes, valores desejados para a empresa são apenas projeções de um ou alguns poucos indivíduos sobre o que acreditam ser o perfil de pessoas que deveriam existir em uma empresa, sem qualquer base científica, suportada por evidências e dados. Aliás, pesquisas mostram que a correlação entre os valores definidos para uma cultura e os resultados é basicamente nula.

E aí reside o perigo em relação às práticas de DEI, porque essas projeções são carregadas de vieses.

Muitas definições do que é o talento, que, em última instância, definem mapas de competências, programas de desenvolvimento, critérios de perfor-

mance, entre outros, acabam sendo consequências dessa interpretação limitada sobre o que é uma cultura organizacional.

Ao definir as características do que é talento, mesmo que indivíduos com características diversas à definição venham para a organização, eles acabam sendo estimulados e comparados a partir dos critérios que definiram "o que é talento". Ou seja, em vez de estimular a diversidade, ela é restringida.

A alternativa para esse modelo tem a ver com trazer pessoas com comportamentos saudáveis que se adequem ao trabalho a ser realizado e que possam manifestar suas diferenças - o que tem muito mais correlação com performance. Existe uma expressão que diz: "precisamos mais de *culture add* e menos de *culture fit*", ou seja, ser capaz de adicionar diferenças em uma cultura do que trazer mais iguais para dentro dela.

Culturas são emergentes, não planejadas como muitos gostariam. Boas culturas são moldadas ao longo do tempo, eliminando comportamentos inadequados, testando e incorporando o que ajuda em seu progresso.

COMO IMPACTA

1

REDUZ OS ESTEREÓTIPOS SOBRE "O QUE SÃO TALENTOS" QUE IMPEDEM PESSOAS COM CARACTERÍSTICAS DIFERENTES DE SE SENTIREM PERTENCENDO E PROGREDIREM NA EMPRESA;

2

ABRE A POSSIBILIDADE PARA ABSORVER CARACTERÍSTICAS, VISÕES DE VIDA E TRAÇOS DE PERSONALIDADE DIFERENTES.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Ao definir os perfis de profissionais a serem recrutados, as questões específicas do trabalho que irão realizar são mais importantes para que sejam bem-sucedidos no cargo do que valores e comportamentos abstratos desejados em uma organização;

Diferentes áreas precisam de profissionais com diferentes características para exercer sua função. Foque as essenciais para exercer o seu trabalho. Por exemplo, profissionais de contabilidade precisam ser extremamente organizados e dedicados à rotina para serem eficientes - características não aplicáveis, por exemplo, a quem está lançando um novo produto;

Tente focar aspectos não tão bons da cultura - mas não necessariamente patológicos - da área em que profissionais irão atuar, capazes de colocar em risco a atuação do profissional. Cheque se o profissional tem características que podem ajudá-lo a navegar nessas dificuldades e, se for o caso, transformá-las;

Valores básicos, que estabelecem o mínimo aceitável para uma organização saudável, são bem-vindos e podem ser utilizados sempre: respeito, ética, integridade e transparência, por exemplo;

Valores corporativos podem ser úteis para direcionar para onde a organização quer ir. Seja apenas cauteloso em utilizá-los para selecionar pessoas. Querer ser uma empresa inovadora é ótimo, mas você não quer a sua área financeira sendo criativa - ela tem que ser eficiente.



COMO MENSURAR

Percentual de *shortlist* de profissionais diversos;

Percentual de novos profissionais selecionados ou promovidos com características diversas;

Aumento de candidatos e selecionados de grupos de baixa representatividade em posições de liderança.

Percentual de aumento na percepção de inclusão e pertencimento por profissionais.

Atração inclusiva de talentos

Pessoas tendem a dar maior atenção aos sinais inconscientes que sugerem mais afinidade com suas preferências e crenças relacionadas ao local onde elas se sentem pertencentes. Muitas comunicações de empresas com o mercado não consideram esse ponto quando desenvolvidas, atraindo, portanto - muitas vezes de forma não intencional -, aqueles que se veem conectados com o que expressa a mensagem.

Mensagens desse tipo frequentemente refletem o que os líderes da organização acreditam ser os valores da empresa, ou os atributos de sua cultura, sem compreender suas reais implicações. Muitas vezes, essas definições, quando incorporadas em campanhas de recrutamento e descrição de cargos, reduzem o interesse de profissionais de grupos historicamente discriminados. Por exemplo, termos como "competitividade", "assertividade", "ambição" e "liderança" tendem a atrair mais pessoas do gênero masculino do que feminino.

Não faltam oportunidades para as organizações se comunicarem usando formas mais inclusivas. Primeiro, elas priorizam o talento de fato, já que muitas das características definidas sobre a cultura de uma organização são idealizadas sem nenhum critério, baseadas em evidências associadas com performance (Ver ação número 23 - Adesão ao Trabalho vs Adesão à cultura). Segundo, elas ajudam a criar *pipelines* de potenciais talentos diversos, vindos de categorias minorizadas. Além disso, existe o impacto interno na empresa, tanto para atrair candidatos diversos internos para eventuais posições, assim como para aqueles que, apesar de não estarem se candidatando, estão observando e, portanto, utilizam o teor das mensagens para formar uma percepção pessoal sobre a organização.

COMO IMPACTA

1

AUMENTA A ATRAÇÃO DE CANDIDATOS DE GRUPOS MINORIZADOS EM PROCESSOS SELETIVOS;

2

AMPLIA A PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA EM SER INCLUSIVA E ABERTA A QUALQUER PESSOA INDEPENDENTE DE RAÇA, GÊNERO E ORIENTAÇÃO SEXUAL;

3

AMPLIA A PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO E RESPEITO PARA GRUPOS DIVERSOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Observar se existe uma distribuição de palavras e pronomes masculinos e femininos balanceada em uma comunicação, seja uma propaganda institucional visando a talentos ou uma promoção para uma vaga. Surpreendentemente, esse nível de detalhe gera percepções sutis sobre a quem se destina a mensagem;

Ser o mais claro possível sobre quais tarefas devem ser performadas, em vez de categorizar o perfil da pessoa. Isso reduz associações intuitivas sobre competências, que podem não ter associação alguma com o trabalho. Além disso, deixam claro para PCDs quais eventuais limitações podem existir, principalmente físicas - na maioria das vezes, esses não se candidatam por que a comunicação implicitamente amplifica quais são as reais tarefas a serem executadas. Por exemplo, em vez de "subir e descer escadas", usar "ocasionalmente ascender escadas", se for o caso;

Evitar palavras que denotem preferências por localidades que concentram um grupo social específico - bairros de classe média alta, por exemplo, privilegiam pessoas brancas;

Evitar qualquer palavra que sugira "preferências" por alguma categoria específica. Por exemplo, "jovens" ou "não mais que 10 anos de experiência" pode sugerir discriminação geracional.

Antes de divulgar a comunicação, é prudente realizar pilotos menores e controlados para checar a efetividade do que foi planejado;

Por exemplo, depois de uma descrição para uma nova posição de trabalho ser desenvolvida, a mensagem pode ser enviada em um canal controlado (um número de impressões controladas em uma mídia social, por

exemplo) e checar qual o perfil demográfico de quem se interessou ou aplicou para a posição. Se houver uma concentração grande, por exemplo de homens, discute-se o que pode ter acontecido e reconfigura-se a comunicação, testando novamente.

Ou, ainda, de forma mais eficiente, podem ser desenvolvidas duas ou três versões da comunicação, expondo-as de forma igual no canal de atração e para checar qual delas atraiu um perfil demográfico mais balanceado. A partir daí, evolui-se a mensagem a partir da mais bem-sucedida.



COMO MENSURAR

Perfil demográfico de pessoas se conectando a canais da empresa ou aplicando em posições abertas;

Percepção do *employer branding* - usualmente através de pesquisas especializadas em mensurar como a empresa é vista no mercado e qual perfil demográfico se conecta com a possibilidade de trabalhar nela.

Design da experiência de PcD

Apesar dos esforços para criar ambientes de trabalho mais acessíveis (que, no Brasil, estão longe do fim), ainda existe muito mais a se fazer para incluir profissionais PCDs em organizações.

Preconceitos geram estigmas, que, infelizmente, põem de lado capacidades que valem muito. PCDs sabem bem disso. Muitos deles são colocados em uma condição de incapacidade, de uma forma injustamente ampla e, na maioria das vezes, de forma inconsciente.

Considerando as restrições impostas pela condição que cada um possui, boa parte dos PCDs é capaz de exercer tarefas da mesma forma que qualquer pessoa. Eles só precisam dos instrumentos adequados que, em geral, foram desenvolvidos por pessoas que não fazem parte do seu grupo.

Por exemplo, praticamente todas as soluções digitais de produtividade (como o Microsoft Office, Google Docs, Salesforce etc.) possuem ajustes de acessibilidade - aprendizados extremamente bem desen-

volvidos que ampliam significativamente a eficiência de pessoas com deficiências de audição, visão, neurodiversidade, entre outras. Considerando que todos os trabalhos estão, de certa forma, sendo transformados por tecnologias (como as digitais e robóticas), e o rápido avanço de suas aplicações como assistentes digitais e inteligência artificial, a tendência é que essas barreiras se tornem ainda menores.

Mas, apesar da atual disponibilidade de opções, quando precisam se utilizar delas, PCDs ou contam com pessoas com boa intenção que tentam ajudá-los ou tentam aprender sozinhos.

Poucas organizações possuem pessoas dedicadas a criar uma experiência para conduzi-los ao máximo de suas capacidades e ao seu sucesso pessoal.

Com os investimentos corretos, organizações podem ampliar significativamente não só a experiência de PCDs, mas também o retorno que estes podem trazer para elas.

COMO IMPACTA

1

ELIMINA O IMPACTO NEGATIVO DE INADEQUAÇÃO AO AMBIENTE E ÀS FERRAMENTAS DE TRABALHO NA PERFORMANCE DOS PCDs;

2

AUMENTA AS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROGRESSÃO;

3

AMPLIA A PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO E RESPEITO.

≡ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Existem várias áreas e processos da organização que podem mudar significativamente a experiência de PCDs na empresa e, assim, sua performance. Algumas essenciais são:

- **Suporte de tecnologia especializado:** como comentado, as principais soluções de produtividade possuem ajustes de acessibilidade que, infelizmente, são desconhecidos - cada vez que alguém solicita algo nessa direção, algum profissional de TI precisa aprender antes de ajudar. Ter profissionais *experts* em acessibilidade digital tem um grande impacto na adequação do ambiente de trabalho às condições de cada indivíduo;
- **Onboarding** customizado: um processo de integração de novos profissionais é bem realizado, não somente para ajudá-los a compreender aspectos mais burocráticos da empresa (como acesso a benefícios, pagamentos ou equipamentos necessários ao trabalho) e do negócio (visão, missão, desafios etc.), mas, principalmente, quando ele acelera a prontidão do profissional para entregar o que é esperado na sua nova função. Devido à variedade de condições e necessidades, a integração de PCDs deve ser customizada a partir da compreensão da realidade de cada indivíduo. Ferramentas de trabalho, conexões essenciais, um PDI dinâmico (ver Ação 26 - Plano de Desenvolvimento Individual para PCDs), entre outros, devem ser planejados adequadamente para que esses profissionais possam rapidamente se sentirem adequados para desempenhar suas funções;
- **Treinamento sobre como liderar e gerir PCDs:** liderar e gerir PCDs requer, mais do que nunca, compreensão do contexto pessoal do liderado, de que condições são necessárias para que ela ou ele possa progredir. Isso não significa amenizar ou evitar conversas difíceis, como muitos estereótipos inconscientes nos conduzem. Mas, como PCDs ainda são minoria nas organizações, é importante compreender suas realidades e adaptar a conversa a elas, com respeito, transparência e disposição de progredir (como deve ser com qualquer pessoa independentemente de sua condição);
- **Líder da experiência de PCD:** não se pode esperar que uma organização vire totalmente inclusiva para PCDs de uma hora para a outra. São muitos detalhes, nuances, questões técnicas e adaptações até chegar lá. Ter alguém dedicado para evoluir esse processo é fundamental. Essa pessoa deveria estar dentro da estrutura de DEI, interagindo com grupo de afinidade de PCDs - caso tenha sido estabelecido. Preferencialmente, reportando para o líder de DEI (ou *Chief Diversity Officer* - ver ação 15), para que se possa ter a relevância adequada na tomada de decisões, acessar os recursos adequados e com respaldo na implantação de iniciativas.



COMO MENSURAR

Percentual de crescimento na percepção de respeito e pertencimento registrados em pesquisas de clima/engajamento por PCD;

Percentual de novos profissionais selecionados ou promovidos com características diversas;

Performance operacional de PCD.

Plano de desenvolvimento individual para PCD

Um dos grandes desafios associados à inclusão de pessoas com deficiência está relacionado à variedade de condições que elas apresentam e suas respectivas limitações. Bem diferente de outros grupos, nesse caso existem menos ações coletivas que podem impactar positivamente a todos. Por esse motivo, planos de desenvolvimentos individuais (PDIs) têm uma relevância ainda maior para PCDs do que para outros grupos discriminados em ambientes de trabalho.

PDIs ainda têm o potencial de criar relações ainda mais próximas entre PCDs e organizações, já que existe uma customização em níveis difíceis de conseguir com programas genéricos.

COMO IMPACTA

1

MAIOR CONTROLE E FOCO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PCDs, QUE REQUEREM ADEQUAÇÃO ESPECÍFICA E VARIADA PARA QUE POSSAM PERFORMAR E SE DESENVOLVER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO;

2

MAIOR SENSO DE PERTENCIMENTO POR PARTE DE PCDs.



≡ ✓ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Planos de Desenvolvimentos Individuais para PCD possuem uma estrutura semelhante à dos tradicionais PDIs utilizados por organizações, que contemplam:

- Descrição dos desafios das atividades realizadas na função;
- Descrição dos potenciais próximos passos na organização;
- Pontos a serem desenvolvidos para:
 - a) melhor performar na função;
 - b) dar o próximo passo de carreira;
- Plano de ação para fortalecer as oportunidades de desenvolvimento.

Para que o processo seja ainda mais bem-sucedido, é importante ter acesso a especialistas em desenvolvimento de pessoas com deficiências, já que podem ajudar a organização - especificamente os líderes de PCDs, ensinando-os a ser mais eficientes no diálogo de carreira requerido pelos PDIs, especialmente, mas não somente, para PCDs com deficiência intelectual;

O acesso a esses especialistas deve ter canal aberto e contínuo. Eles devem ser consultados, principalmente, em conversas críticas, *feedbacks* e situações de dúvidas de como agir;

Infelizmente, pessoas sem deficiências possuem preconceitos e limitações sobre como agir com PCDs. Especialistas são essenciais para quebrar tabus e ajudar na interação com esse grupo.



COMO MENSURAR

Turnover de PCDs na organização;

Percepção de inclusão, respeito e pertencimento por PCDs na organização (dados coletados a partir de pesquisa de clima);

Percentual de PCDs progredindo na carreira, na organização.

Repensa critérios para definir demissões

Devido a questões estruturais e dificuldades para eliminar vieses incorporados em processos de gestão, indivíduos de grupos historicamente discriminados se tornam os mais vulneráveis a serem escolhidos a deixar a empresa quando demissões são necessárias.

O motivo por detrás dessa realidade é que decisões em momentos de demissões não são tão criteriosas quanto em momentos de recrutamento e, portanto, ficam vulneráveis à intuição de líderes - vulneráveis a vieses.

Mesmo quando critérios objetivos são utilizados, se os processos internos de Gestão de Performance não estiverem ajustados para evitar vieses (como relatado na recomendação 19), o efeito não será diferente de decisões sem critérios estabelecidos, ou seja, grupos historicamente discriminados estarão mais vulneráveis ao desligamento.

Aliás, é muito comum ver empresas que evoluíram no aumento da diversidade nos seus quadros retrocederem nesse quesito em processos de crise que requerem demissões em massa.

Outra iniciativa comum para reduzir o impacto em pessoas com características diversas é estabelecer processos estruturados de recolocação interna para os profissionais a serem desligados. Vagas necessárias e/ou abertas podem ser, nesses momentos, priorizadas para os profissionais impactados.

COMO IMPACTA

1

REDUZ O RISCO DE PROFISSIONAIS COM CARACTERÍSTICAS DIVERSAS SEREM DESLIGADOS DEVIDO À FALTA DE CRITÉRIOS JUSTOS.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

Ao planejar processos de demissão, organizações que já realizaram investimentos para tornar seus processos de performance objetivos e imparciais podem se utilizar dessas informações para tomar suas decisões;

Importante que as decisões, assim como em processos de seleção, sejam tomadas por grupos de, no mínimo, três pessoas, que tenham proximidade com as áreas sendo discutidas, e se utilizem de critérios objetivos suportados por evidências;

Caso as empresas não tenham processos imparciais, os grupos de decisão se tornam ainda mais relevantes;

Definir critérios e *checklists*, como nos processos seletivos, com os quais o grupo de decisão possa comparar diferentes pontos de vista, contribui para reduzir vieses;

Tornar visíveis as posições em aberto ou a abrir, dentro da organização, no momento dos desligamentos. Organizar força-tarefa para checar se essas oportunidades podem ser assumidas por possíveis desligados;

Comunicar a saída do profissional pelo menos um mês antes da saída oficial e dar oportunidade para que se candidate para posições em aberto, caso tenha adequação.



COMO MENSURAR

Pessoas de grupos minorizados retidas por meio de oportunidades internas;

População demitida aproximadamente representativa de toda a diversidade da empresa, sem favorecimento de grupos específicos.

Pesquisa de engajamento no fluxo de trabalho

Pesquisas anuais de clima ou engajamento - instrumentos para mensurar a relação de profissionais com a organização para a qual trabalham -, apesar de úteis, não permitem o acompanhamento em tempo real do impacto de ações de DEI em relação à percepção de respeito, equidade e inclusão e, portanto, reduzem a agilidade do processo de transformação.

Também são estatisticamente limitadas para compreender causa e efeito de ações, bem como são vulneráveis à conformação de líderes e grupos no momento da pesquisa para se obter indicadores mais favoráveis.

Mas a tecnologia e as novas metodologias disponíveis permitem que dados de engajamento e/ou de clima possam ser coletados com mais frequência sem excessos ou invasão. Assim, ajudam a identificar se as ações adotadas estão atingindo os efeitos esperados em respeito, inclusão, pertencimento e sensação de equidade; assim como há a necessidade de ajustá-las ou interrompê-las.

COMO IMPACTA

1

AMPLIA A CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO DE MONITORAR A EFICÁCIA DE AÇÕES QUE PROMOVAM SENSAÇÃO DE PERTENCIMENTO, INCLUSÃO, RESPEITO E EQUIDADE NA EMPRESA.



⇒ DICAS PARA IMPLEMENTAR

No mercado, existem muitos fornecedores de pesquisas voltadas a empregados com tecnologias que permitem a coleta de dados frequente. As metodologias diferem, assim como as formas de coletar os dados. Ao definir a adoção de uma ferramenta, escolha aquela que seja adequada para o tipo de operação da sua organização;

Por exemplo, para empresas com muitos profissionais no campo de exploração e refino com acesso limitado a e-mail, aplicativos em celulares ou mensagens de texto automatizadas podem ser eficientes para a coleta de dados;

A ferramenta escolhida deve permitir customização de perguntas. O motivo é que a grande maioria desses fornecedores não é especialista em DEI, portanto, as perguntas padrão podem não representar a realidade da empresa em relação ao tema;

A ferramenta também deve estar apta a segmentar os resultados agrupados por características associadas aos grupos minorizados (gênero, raça, LGBTQIAP+, regionalidade, idade etc.), com base no banco de dados dos colaboradores da empresa;

As perguntas sobre DEI devem tanto questionar a percepção do indivíduo sobre a organização como a sua própria experiência. Isso, porque é comum pessoas terem percepções divergentes entre o que acontece com elas e o que elas pensam sobre a organização. Por exemplo, perceber a organização como respeitosa, mas ter uma experiência de desrespeito com o seu líder imediato.

A razão é por ser comum pessoas terem percepções divergentes entre o que acontece com elas e o que acontece na organização. Por exemplo, achar que a organização respeita pessoas diferentes, mas ter passado por experiências negativas de respeito em relação às suas características.

Perguntas comuns para medir a percepção de inclusão, respeito, equidade e pertencimento (geralmente, em uma escala de 1 - 5, em que 1 - discordo plenamente e 5 - concordo plenamente):

- Esta é uma empresa que inclui grupos diversos em oportunidades, tomadas de decisão, projetos etc.;
- As pessoas são respeitadas independentemente de raça, gênero, credo, idade, orientação sexual ou qualquer outra característica;
- Desde minha última participação nesta pesquisa, eu não sofri uma situação de desrespeito;
- Confio que esta organização trata todos os seus profissionais de forma igual, sem privilégios;
- Esta organização demonstra um forte compromisso em atender às necessidades dos funcionários com deficiência;
- Pessoas de todas as culturas e origens são valorizadas e respeitadas nesta organização;
- Sinto-me à vontade para discutir minha formação, crenças e experiências culturais com meus colegas;
- Sinto-me à vontade para discutir minha formação, crenças e experiências culturais com meu líder;
- Sou incluído em todas as decisões de negócios que afetam meu trabalho;
- As pessoas com quem trabalho são respeitadas umas com as outras.



COMO MENSURAR

Diferença na percepção de pertencimento, respeito e equidade entre pessoas de grupos minorizados na organização, em comparação à percepção de grupos historicamente favorecidos.

APRENDENDO COM QUEM PRÁTICA

"As respostas às questões sobre inclusão em nossa pesquisa de engajamento tiveram uma melhora significativa nos últimos dois anos, resultado dos nossos investimentos, desde 2017, nesse sentido."



Karen Valle

Líder de Finanças e do Comitê de DEI da Siemens Energia

"Realizamos pesquisa de clima e mensuramos o quanto as pessoas se sentem parte de um ambiente acolhedor. Conseguimos, nas últimas, fazer o recorte por gênero, o que nos deu informações relevantes sobre se o gênero feminino se sentia diferente em relação ao tema quando comparado ao masculino."



Nir Lander

Vice-presidente de Pessoas e Gestão na Ocyan

"Fizemos uma pesquisa segregada de DEI na nossa empresa e ficaram evidentes as diferenças de respostas entre categorias, onde, por exemplo, mulheres ou negros sentem diferença de tratamento e discriminação, que não são sentidas por homens brancos heterossexuais".



Gustavo Nilsson

Gerente de RH Brasil Schlumberger



AGRADECIMENTOS

06

Esta Cartilha é uma simbólica e importante iniciativa com uma grande intenção, parte de um sonho muito maior: construir uma sociedade mais justa, inclusiva, com igualdade de oportunidades a todos, independentemente de gênero, raça, orientação sexual, etariedade, condição física, entre muitas outras características que nos tornam diversos e bem interessantes.

Os que contribuíram com a Cartilha vêm se dedicando intensamente para apoiar este sonho, especificamente dentro do setor de Óleo e Gás, através de todas as partes que compõem o Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP).

Apesar de nomes serem frequentemente esquecidos, fica aqui o esforço de lembrar vários que contribuíram diretamente para que este documento virasse realidade:

Cristina Pinho, que, quando dirigiu o IBP, suportou o avanço da agenda de DE&I no setor e, entusiasticamente, adotou a ideia da Cartilha e agiu para que ela se tornasse realidade;

Fernanda Delgado, que, ao assumir a direção, deu continuidade à realização da Cartilha como uma prioridade pessoal;

Sandra Martinez, Lisandro Gaertner e Thaise Temoteo, que representaram diligentemente a missão do IBP para DEI no desenvolvimento da Cartilha, engajando membros, recomendando *insights* importantes e garantindo que nada virasse um empecilho para a sua finalização;

A todos os membros do Comitê de Diversidade do IBP, os quais idealizaram a ideia de uma Cartilha de melhores práticas e suportaram sua execução;

E a todas as empresas membros do IBP e seus profissionais que dedicaram tempo para pessoalmente se envolverem, compartilhando as iniciativas de suas empresas com a comunidade do IBP através da Cartilha ou dando valiosas recomendações para o seu desenvolvimento. Entre eles, agradecimento especial para:

- Aline Fernandes, Transpetro;
- Amanda Mograbi, Equinor;
- Ana Cláudia Silveira Freire, Infotec;
- Camila Guercio, Ultragaz;
- Beatriz Giacomini, Repsol Sinopec;
- Carolina Werneck, TechipFMC;
- Cristiane Coelho, Maria Soledade e Monica Rodrigues, Galp;
- Gustav Nilsson e Iluska Vieira;
- Juliana Rocha, Total Energies;
- Karen Valle e Viviane Ramos, Siemens Energia;
- Marcela Razera, Aker Solutions;
- Maurício Santos, Shell;
- Nir Lander, Ocyan.



SOBRE O AUTOR

07

Cláudio vive em Nova York, onde é Presidente da *Outthinker Strategy Networks*, uma rede global de líderes de estratégia de grandes organizações. Cláudio também é conselheiro de empresas e ensina Gestão Global de Pessoas e Gestão Global na *New York University (NYU)*.

Sua missão pessoal é ajudar organizações a potencializar a diversidade que existe na sociedade, tanto para clientes quanto para comunidades em que estão presentes.

Desenvolveu sua carreira em diversos segmentos, como serviços profissionais, alimentos e bebidas, entretenimento e mídia. Por 14 anos, integrou o comitê executivo global da DBM/LHH, consultoria global de capital humano, onde ocupou a Presidência para América Latina e, depois, a Vice-Presidência Executiva Global para Estratégia e *Corporate Development*, onde era responsável pela expansão do negócio através de aquisições e inovação das ofertas da empresa com operações em mais de 60 países.

Além dos desafios relacionados ao negócio, assessorou pessoalmente dezenas de projetos de transformação para grandes organizações e clientes.

Cláudio é Engenheiro Civil, Pós-graduado em Gestão de Negócios e é Mestre em Ciências do Comportamento.

EXPEDIENTE

Presidente/CEO

Roberto Ardenghy

Diretora Executiva Corporativa

Fernanda Delgado

Gerência de Comissões e Gestão do Conhecimento

Lisandro Gaertner

Thaise Temoteo

Coordenação de Recursos Humanos

Sandra Martinez

Gerente de Comunicação e Relacionamento com Associados

Tatiana Campos

Coordenação Editorial

Caroline Viana

Demy Gonçalves

Projeto Gráfico

Binder

Banco de Imagens

IBP





/ibpbr



@ibpbr



@ibp_br



/IBPbr



/ibpbr

IBP - Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás

Avenida Almirante Barroso, 52 – 26º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil - CEP: 20031-918

ibp.org.br | relacionamento@ibp.org.br