

**Painel de 95 *Experts* • Julie O'Mara • Dr. Alan Richter**  
*Apresentam*



# Global Diversity & Inclusion Benchmarks

*Padrões para Organizações ao Redor do Mundo*

*Disponibilizado por:*

**INTER∞ELO**  
COACHING, MEDIAÇÃO & DESENVOLVIMENTO

*Patrocinado por*

The Centre  Global Inclusion

**Edição de 10º. Aniversário • 2016**  
USO GRÁTIS • PERMISSÃO NECESSÁRIA

**GDIB** é a sigla do termo Global Diversity and Inclusion Benchmarks, que significa Referências Globais de Diversidade & Inclusão, que será usado em todo este trabalho.

**Patrocinador Primeiro e Principal.** The Diversity Collegium. Veja na página 4.

**Para saber mais sobre o GDIB.** Visite Global D&I Benchmarks em [www.centreforglobalinclusion.org](http://www.centreforglobalinclusion.org) e faça download das ferramentas grátis do GDIB aos usuários; para doar, para apoiar a pesquisa de D&I; e para saber mais sobre o The Centre for Global Inclusion.

**Acessibilidade e Formato Alternativo.** Os autores do GDIB se esforçam para tornar o GDIB e suas Ferramentas acessíveis dos Usuários. Geralmente, seguimos as diretrizes fornecidas pela iniciativa de Acessibilidade da Web W3C (WAI), uma iniciativa mundial para tornar a Web mais acessível a pessoas com deficiências, uma meta importante de D&I. Como este GDIB 2016 vai para a imprensa, e como projetamos esta edição do GDIB tendo em mente acessibilidade, ainda temos trabalho a fazer. Por essa razão, e para acomodar melhor, estamos fornecendo também uma versão alternativa do Formato.

**Simbologia do logotipo GDIB.** O logotipo é uma versão estilizada do novo Modelo GDIB. Trata-se de um círculo que carrega a crescente e infinita importância da diversidade e inclusão. O triângulo equilátero é o centro que simboliza a igualdade e a solidariedade ou força, e representa o Grupo Ponte. As cores têm uma ampla variedade de significados em todas as culturas. O que pode ser interpretado com um significado positivo para uma cor em uma cultura, pode ser exatamente o oposto em outra cultura. Fomos cuidadosos com nossa seleção de cores e oferecemos uma interpretação, que é uma combinação de diversas simbologias culturais. A cor amarela foi selecionada para Ponte porque representa otimismo e imaginação. O verde do Grupo Fundação simboliza a natureza e renovação, o azul do Grupo Interno representa a harmonia e ordem, e o vermelho do Grupo Externo significa paixão e força. Todas em matizes vibrantes simbolizando a vitalidade em ser bem sucedido. Os redemoinhos em azul escuro representam o poder e o movimento necessários para sustentar este trabalho. E a abertura dos redemoinhos mostra as cores se sobrepondo, simbolizando a integração e abrangência necessárias para que a D&I sejam bem sucedidas.

**Inglês Intercultural.** Temos usado os princípios culturalmente neutros do inglês para escrever em linguagem clara e traduzível que não inclua palavras e frases culturalmente específicas (como linguagens ou expressões locais). Usamos como base para tradução a grafia da língua portuguesa.

**Melhoria Contínua e Versões Futuras.** Seu feedback, sugestões e histórias do uso do GDIB serão bem vindos.

**Acordo de Permissão.** O GDIB pode ser compartilhado sem qualquer custo para o usuário. No entanto, é necessário obter autorização. Além disso, toda comunicação escrita — seja apresentação, relatório formal ou email— comunica algo sobre o GDIB. Como parte do Acordo de Permissão e para ajudar a assegurar a consistência de mensagens de alta qualidade, deve-se seguir o Guia de Estilo do GDIB. Visite Global D&I Benchmarks em [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para assinar e submeter o Acordo de Permissão e fazer download do Guia de Estilo GDIB, em inglês ou [www.intereloconsultoria.com.br](http://www.intereloconsultoria.com.br) para ter acesso ao material em português.

**Design Gráfico.** Shawndra Diaz dos Estúdios Out Of Proportion <http://1bigoops.com>

3 de Agosto de 2016

Caro leitor,

Oferecemos a você a versão em português do **GDIB – Global Diversity and Inclusion Benchmarks - Padrões para Organizações ao Redor do Mundo**, edição 2016. A primeira tradução para o português desse importante material é resultado de uma parceria da **Inter∞Elo Consultoria** com os painelistas especialistas do GDIB e com os autores do trabalho, Julie O'Mara e Alan Richter Ph.D.

Esse material reúne as melhores práticas, modelos e discussões para ajudar as organizações de todos os portes e segmentos a definir estratégias e mensurar os progressos na gestão da diversidade e na promoção da inclusão. Pode ser usado gratuitamente, sendo necessário apenas solicitar permissão.

O GDIB surgiu nos Estados Unidos, agregando contribuições de especialistas em diversidade e inclusão ao redor do mundo (chamados de Experts Panelists). Atua, assim, como catalisador de uma positiva mudança em diversidade, equidade e inclusão, apoiando as organizações para que atinjam sua missão e melhorem sua performance e seus resultados. Somos hoje 95 Experts Panelists.

A Inter∞Elo decidiu patrocinar a versão em português da edição 2016 do GDIB porque esse é um trabalho que se alinha aos nossos propósitos e às nossas crenças: nos propomos a ser ponte e apoiar o despertar da consciência nas organizações sobre a importância de promover e acolher a diversidade em nossas equipes de trabalho. Acreditamos na capacitação e no desenvolvimento contínuo do indivíduo e de grupos e, por isso, oferecemos consultoria para definição de estratégias na gestão da diversidade e assessoria para empresas na implementação de projetos e na mensuração de progressos.

Nesse processo, o material reunido no GDIB nos ajuda – e a todas as organizações – a encontrar os melhores caminhos em busca dos resultados mais efetivos. Para utilizá-lo, basta preencher o acordo de permissão, assiná-lo e encaminhá-lo para os autores. Você encontra o acordo de permissão no site [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org), na seção Global D&I Benchmarks – Portuguese Version, ou no site da Inter∞Elo: (<http://www.intereloconsultoria.com.br/gdib.html>).

Se você precisar de outras informações sobre o tema, entre em contato conosco.

Boa Leitura!

Atenciosamente,



Maria Cristina (Cris) C.R. de Carvalho

Expert Panelist do GDIB e Sócia da InterElo Consultoria

**Missão:**

Existimos para promover o desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações, através das dimensões do pensar, sentir e querer. Nosso propósito é garantir resultados sustentáveis e fazer a diferença, contribuindo para um ambiente cooperativo, inclusivo e de contínuo aprendizado.

**Visão:**

Indivíduos conscientes e realizados, organizações interdependentes e resultados sustentáveis.

**Valores Corporativos:**

**Integridade**

Coerência entre o pensar, o sentir e o agir com toda a nossa rede de relacionamentos.

**Orientação para o cliente**

Atitude empreendedora e comprometida com o propósito do cliente, ofertando as melhores práticas e soluções disponíveis.

**Sinceridade com o bem querer**

Expressão da verdade com transparência e respeito a diferentes ideias e culturas.

**Resultados sustentáveis e lucrativos**

Contribuição para uma relação ganha-ganha-ganha para indivíduos, organizações e sociedade.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1	<b>O GRUPO INTERNO</b> .....	30
<b>DEFINIÇÕES</b>		Categoria 4: Recrutamento & Seleção, Retenção, Desenvolvimento & Promoção.....	32
Diversidade, Inclusão, Global .....	1	Categoria 5: Benefícios, Integração Vida Pessoal-Profissional e Trabalho Flexível .....	34
<b>METAS FINAIS DE D&amp;I</b> .....	2	Categoria 6: Design, Classificação e Remuneração de Cargos .....	36
<b>O PATROCÍNIO DO THE DIVERSITY COLLEGIUM</b> .....	4	Categoria 7: Treinamento e Educação em D&I ..	38
<b>ABORDAGENS</b> .....	5	<b>O GRUPO PONTE</b> .....	40
Competência.....	6	Categoria 8: Avaliação, Mensuração e Pesquisa .....	42
Conformidade .....	6	Categoria 9: Comunicações de D&I .....	44
Dignidade .....	6	Categoria 10: Conexão de D&I e Sustentabilidade .....	46
Desenvolvimento Organizacional .....	7	<b>O GRUPO EXTERNO</b> .....	48
Justiça Social.....	7	Categoria 11: Comunidade, Relações Governamentais e Responsabilidade Social ...	50
<b>CONEXÃO DE D&amp;I E SUSTENTABILIDADE</b> .....	8	Categoria 12: Desenvolvimento de Produtos e Serviços .....	52
<b>O MODELO GDIB</b> .....	12	Categoria 13: Marketing e Serviços ao Consumidor .....	54
<b>FAZENDO UM TRABALHO ABRANGENTE</b> .....	14	Categoria 14: Diversidade de Fornecedores.....	56
<b>OS CINCO NÍVEIS</b> .....	16	<b>PROCESSO DE PESQUISA</b> .....	58
<b>ESCOPO DO GDIB</b> .....	18	<b>OS EXPERTS DO PAINEL</b> .....	62
<b>O GRUPO DE FUNDAÇÃO</b> .....	22	<b>COMO USAR O GDIB</b> .....	66
Categoria 1: Visão, Estratégia e Business Case de D&I .....	24	<b>TERMINOLOGIA</b> .....	71
Categoria 2: Liderança e Responsabilidade ...	26	<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	73
Categoria 3: Estrutura e Implementação de D&I .....	28	<b>NOSSO ENCORAJAMENTO</b> .....	74
		<b>OS AUTORES</b> .....	75

# GDIB: À PRIMEIRA VISTA E ATRAVÉS DE NÚMEROS

Para todos os setores, portes & tipos de organização ao redor do mundo



## INTRODUÇÃO

Oferecemos as Referências Globais de Diversidade & Inclusão: Padrões para Organizações ao Redor do Mundo (GDIB) para apoiar organizações globalmente no desenvolvimento e implementação das melhores práticas de Diversidade e Inclusão (D&I).

O GDIB ajuda as organizações:

- ▶ A perceber a profundidade, amplitude e escopo integrado das práticas de D&I;
- ▶ Avaliar o estado atual do D&I;
- ▶ Determinar a estratégia, e
- ▶ Medir o progresso na administração da diversidade e o fomento da inclusão.

Diversidade e Inclusão surgiu como uma prática mundial crítica para o sucesso de organizações. Assim como em outras disciplinas, como qualidade e segurança, são necessários padrões para estabelecer critérios pelos quais se possa medir e monitorar o progresso.

Esta edição de Décimo Aniversário - o quarto GDIB - atualiza edições anteriores publicadas em 2006, 2011 e 2014. Sem dúvida que no futuro haverá modificações quando novas práticas forem identificadas e as atuais se tornarem menos significativas.

## DEFINIÇÕES

Acreditamos ser importante definir o que significa "diversidade", "inclusão" e "global." Os usuários também podem pesquisar a literatura para descobrir outras definições e selecionar o que funciona melhor para sua organização e seus acionistas.

**Diversidade** se refere à variedade de similaridades e diferenças entre pessoas, incluindo mas não limitando a: sexo, identidade, etnia, raça, estado nativo ou indígena, origem, idade, geração, orientação sexual, cultura, religião, sistema de crença, estado civil, filiação, diferenças socioeconômicas, aparência, idioma e sotaques, deficiências, saúde mental, educação, geografia, nacionalidade, estilo de trabalho, experiência profissional, função e cargo, estilo de pensamento e tipo de personalidade.

As diferentes dimensões de diversidade podem variar por geografia ou organização.

**Inclusão** é um estado dinâmico de funcionamento no qual a diversidade é alavancada para criar uma organização ou comunidade justa, saudável e de alto desempenho. Um ambiente inclusivo assegura acesso equitativo a fontes e oportunidades para todos. Ele também possibilita a indivíduos e grupos se sentirem seguros, respeitados, engajados, motivados e valorizados por quem são e por suas contribuições às metas organizacionais e societárias.

**Global** significa simplesmente que o GDIB é projetado para se aplicar a organizações em qualquer lugar do mundo. Essas Referências não se limitam a organizações multinacionais ou organizações que operem internacionalmente. As Referências não são específicas a um país ou cultura.



## *Metas Finais de D&I:*

- ▶ *Criação de um Mundo Melhor*
- ▶ *Aperfeiçoamento do desempenho organizacional*



## AS METAS FINAIS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Ao considerar as metas finais de Diversidade e Inclusão (D&I), as pessoas tendem a enfatizar uma de duas perspectivas: ajudar a tornar o mundo um lugar melhor para todos ou ajudar a melhorar o desempenho organizacional. A prioridade de uma perspectiva sobre a outra pode ser influenciada pelas circunstâncias ou pelo contexto. Algumas pessoas enfatizam que essas perspectivas não são somente complementares, mas quando o trabalho de D&I é bem feito, as duas metas são atingidas. Abaixo, seguem descrições de cada perspectiva e o papel relacionado do GDIB.

### CRIAÇÃO DE UM MUNDO MELHOR

Profissionais em campo, pessoas engajadas em D&I e colegas em organizações progressistas concordam que a meta final é ajudar a criar um mundo melhor para todos. A meta pode ser estabelecida por diferentes palavras e com ênfase em diferentes pontos; mas existe consenso com relação a um objetivo de longo prazo.

- ▶ Contribuir para o bem maior da sociedade
- ▶ Criar um mundo que seja justo e respeite os indivíduos e suas similaridades e diferenças
- ▶ Criar um mundo onde todos possam sustentar uma alta qualidade de vida e desfrutem de paz e prosperidade.

Globalmente, justiça social sustenta a maior parte do trabalho de D&I que está sendo feito em políticas públicas e em iniciativas de desenvolvimento. Há também muitas organizações firmemente comprometidas em fazer o que é certo e ético para todos os Stakeholders.

### APERFEIÇOAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Um resultado mais imediato (e alguns poderiam sugerir mais direto) de D&I é ajudar a melhorar o desempenho organizacional. Isso é comumente denominado de business case ou base lógica. Cada organização deve desenvolver seu business case ou base lógica para D&I. Uma estratégia de D&I bem projetada e bem executada pode ajudar uma organização a:

- ▶ Atingir sua visão, missão, estratégia e metas/objetivos organizacionais
- ▶ Atrair e reter talentos diversos
- ▶ Construir equipes fortes e de alto desempenho
- ▶ Cultivar líderes que inspirem inclusão e excelente diversidade
- ▶ Alavancar grande extensão de backgrounds e habilidades para aumentar a criatividade, inovação e solução de problemas
- ▶ Aumentar o engajamento, motivação e produtividade
- ▶ Aumentar a qualidade da integração da vida profissional/vida pessoal
- ▶ Aprimorar a reputação/marca da organização como um empregador ou fornecedor a ser escolhido
- ▶ Minimizar riscos/exposição e assegurar o cumprimento de requisitos legais
- ▶ Sustentar um ambiente que trate as pessoas de forma justa e igualitária



## O PATROCINADOR: THE DIVERSITY COLLEGIUM

Como primeiro e principal patrocinador do Global Diversity & Inclusion Benchmarks: Padrões para Organizações ao Redor do Mundo, o The Diversity Collegium está muito satisfeito em dar-lhe boas vindas. Enquanto organizações e sociedades lutam para criar ambientes e abordagens inclusivos, acreditamos que o GDIB fornece importantes informações, orientações e apoio.

The Diversity Collegium se sente particularmente orgulhoso em patrocinar o Global Diversity & Inclusion Benchmarks, porque ele é uma das primeiras explicações abrangentes sobre a criação de sistemas inclusivos e sobre as implicações que a gestão da diversidade acarreta. Reconhecemos que o GDIB representa o pensamento do Painel de 95 *Experts* ao redor do mundo. Seu uso é livre a todos, o que acreditamos ser extremamente significativo. Só é preciso solicitar permissão, para que possamos identificar os usuários e aprender com sua experiência e contribuições. Não compartilhamos nomes de quaisquer usuários sem sua permissão.

O The Diversity Collegium acredita que nosso patrocínio ao GDIB oferece uma forma importante para atingirmos nossa missão de provocar promoção nesse campo. Além do GDIB, você encontrará grande número de ferramentas de usuários do GDIB no website do Collegium.

The Diversity Collegium é um grupo de estudos de profissionais, estudantes e líderes intelectuais cuja missão é promover avanços no campo da Diversidade e Inclusão através de diálogos, simpósios, pesquisas e publicações. Estabelecido em 1991, o grupo trata e pensa criticamente sobre como orquestrar e efetuar mudanças entre indivíduos, equipes/ grupos e organizações em diversos estágios de desenvolvimento e através de vários setores nesse crescente campo.

Os fundadores do The Diversity Collegium vislumbraram um grupo pequeno de praticantes se encontrando com frequência para entender e apoiar o trabalho de cada um, para partilhar sua propriedade intelectual e pensar e se engajar em questões desse novo campo. Essa visão continua com a filiação limitada a 25 pessoas, mediante convite, e administrada de forma que seja criado um equilíbrio de diversidade entre os membros, incluindo dimensões como raça e etnia, área de atuação, sexo, geração e segundo a prática de cada um nesse campo.

### A VISÃO DO THE DIVERSITY COLLEGIUM:

Explorar o poder da diversidade e inclusão para transformar os espíritos, corações e mentes das sociedades, organizações e indivíduos para obter um impacto positivo na qualidade de vida dos seres humanos.

The Diversity Collegium é uma organização sem fins lucrativos com registro no estado de Washington, EUA, com status de isenção de impostos como associação profissional 501(c)(6) junto à Receita Federal dos Estados Unidos.



Para mais informações sobre a história e trabalho do Collegium, visite:

[www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org)



## ABORDAGENS PARA A DIVERSIDADE & INCLUSÃO

Essas abordagens mostram o vasto escopo do campo de D&I:

- ▶ Aprimorar Competência: Melhorar competências, conhecimento e habilidade
- ▶ Conformidade: Cumprir a legislação e regulamentações
- ▶ Dignidade: Afirmar o valor e interconexão de toda pessoa
- ▶ Aprimorar Desenvolvimento Organizacional: Melhora do desempenho organizacional
- ▶ Justiça Social: Tratar pessoas de forma igualitária & ética

O GDIB oferece referências que podem ajudar a aprimorar a qualidade do trabalho de D&I em todas as organizações do mundo, independentemente da denominação do trabalho. A maioria das organizações se motiva a se engajar em D&I com base em uma combinação de valores, conhecimento e metas. Consulte a seção na página 3, Metas Finais de Diversidade e Inclusão. Muitas organizações combinam diversas abordagens, enquanto que outras podem começar sua jornada de D&I com uma intenção inspirada por uma abordagem específica, como compliance ou justiça social, apenas para descobrir que eles estão obtendo referências mais associadas à outra abordagem.

Alguns usuários do GDIB podem ler itens nas listas para cada abordagem, e pensar: "Nunca ouvimos isto" ou "Isso não é realmente trabalho de D&I" ou "Essa abordagem pode causar mal-entendido ou confusão em nossa organização. Podemos removê-la da lista?" Em alguns casos, uma organização pode pensar que uma certa abordagem não é aplicável ou está "errada". Outros não concordariam. A intenção ao mencioná-las é dizer que elas existem, e não que todos devem segui-las ou concordar com elas.

Além disso, e embora não diretamente pertinente ao GDIB, o ofício de D&I, como muitas, considera que aqueles que abordam o trabalho de formas diferentes podem trabalhar em silos (um grupo operando isolado de outro) e algumas vezes até mesmo competitivamente em objetivos contrários. Isso pode refletir diferentes valores, metas, bases de conhecimento ou anos de estudo. Acreditamos que o GDIB pode ser útil a todas as organizações, bem como para os profissionais conduzirem o trabalho — praticando a inclusão e o respeito com as diversas abordagens à D&I que poderiam produzir maior colaboração na obtenção das metas comuns.

Aqui, as cinco abordagens relacionadas em ordem alfabética. É muito importante notar três coisas ao revisar essas abordagens e as palavras usadas para descrevê-las:

- ▶ Há muita sobreposição entre as cinco abordagens. Assim, você verá alguns descritivos mencionados em mais de uma.
- ▶ As abordagens operam como um sistema - isso significa que quando o trabalho estiver sendo desenvolvido ou encabeçado por uma abordagem, ele pode ter impacto sobre outra abordagem.
- ▶ Os descritivos podem ter diferentes significados em diferentes culturas, e traduções para outros idiomas podem alterar o significado de palavras específicas.



## COMPETÊNCIA: MELHORA DE COMPETÊNCIAS, CONHECIMENTO E HABILIDADE

Essa abordagem foca no aumento da competência dos indivíduos e das organizações para interagir com eficiência no contexto de diversas similaridades e diferenças. As medidas do sucesso se alinham à competência demonstrada.

Termos algumas vezes usados ao descrever esta abordagem:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção/compreensão de sotaques</li> <li>• Conscientização</li> <li>• Ser um aliado ou defensor</li> <li>• Redução de preconceito (consciente e inconsciente)</li> <li>• Conversações cruciais ou difíceis</li> <li>• Adaptação cultural</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência cultural</li> <li>• Inteligência cultural</li> <li>• Linguagem culturalmente neutra</li> <li>• Treinamento em habilidades de D&amp;I</li> <li>• Diversidade de pensamento</li> <li>• Comportamentos eficazes</li> <li>• Comunicação intercultural</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência intercultural</li> <li>• Interseccionalidade</li> <li>• Micro-desigualdade</li> <li>• Educação multicultural</li> <li>• Administração de Polaridades</li> <li>• Inteligência Social &amp; Emocional</li> <li>• Valorização de diferenças/diversidade</li> </ul> |
|--|---|--|

## CONFORMIDADE: CUMPRIMENTO DA LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÕES

A maioria das entidades organizacionais e societárias possui leis, regras, códigos, diretrizes, normas e similares que indicam como se espera e/ou necessita que as pessoas se comportem dentro e às vezes fora dela.

Termos algumas vezes usados ao descrever esta abordagem:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação afirmativa</li> <li>• Anti-discriminação</li> <li>• Igualdade de emprego</li> <li>• Oportunidade educacional igual</li> <li>• Oportunidade igual</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdade</li> <li>• Equidade</li> <li>• Direitos Humanos</li> <li>• Legal</li> <li>• Igualdade de pagamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentar</li> <li>• Representatividade/metabol/quotas</li> <li>• Local de trabalho respeitoso</li> <li>• Transformação</li> </ul> |
|---|--|--|

## DIGNIDADE: AFIRMAÇÃO DO VALOR E INTERCONNECTIVIDADE DE TODA PESSOA

Esta seção inclui perspectivas seculares e religiosas que reconhecem o valor e mérito de todo ser humano e nossa interdependência.

Termos algumas vezes usados ao descrever esta abordagem:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abundância</li> <li>• Conscientização</li> <li>• Solidariedade</li> <li>• Conectividade</li> <li>• Humildade cultural</li> <li>• Empatia</li> <li>• Ética</li> <li>• Fé</li> <li>• Misericórdia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generosidade</li> <li>• Hábitos</li> <li>• Intervivência</li> <li>• Interconexão</li> <li>• Interdependência</li> <li>• Cortesia</li> <li>• Amor</li> <li>• Atenção</li> <li>• Individualidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paz</li> <li>• Fazer a coisa certa</li> <li>• Regras</li> <li>• Humanismo secular</li> <li>• Espiritualidade</li> <li>• Unidade</li> <li>• Universalidade</li> <li>• Valores</li> </ul> |
|---|--|--|



## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: MELHORA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Essa abordagem se distingue pelo peso das metas de desempenho na determinação de quais ações executar para melhorar o desempenho pessoal e organizacional.

Termos às vezes usado ao descrever essa abordagem:

- |                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| • Pesquisa de ação               | • Inovação                                      | • Retorno sobre Investimento (ROI)     |
| • Estratégia Empresarial         | • Treinamento de organizações                   | • Valor de acionista                   |
| • Administração de mudanças      | • Evolução/avanço de diversidade/<br>diferenças | • Strategic Diversity<br>Management™ * |
| • Vantagem competitiva           | • Administração de complexidade                 | • Sustentabilidade                     |
| • Mudança de cultura             | • Efetividade organizacional                    | • Mudança de sistemas                  |
| • Empregador escolhido           | • Sistemas organizacionais                      | • Administração de talentos            |
| • Financiamento ou capitalização | • Capital de reputação                          | • Transformação                        |
| • Utilização de capital humano   |   |  |

\* *Strategic Diversity Management™* é a marca registrada de um processo de R. Roosevelt Thomas, Jr., falecido em maio de 2013. Ele foi um Expert do Painel do GDIB, autor de diversos livros e artigos, e deixou um legado de influências. Ele considerou SDM™ a pedra angular de seu trabalho. Portanto, fizemos uma exceção para incluir a marca registrada desse processo usado por alguns profissionais de D&I.

## JUSTIÇA SOCIAL: TRATAR PESSOAS DE MANEIRA IGUALITÁRIA E ÉTICA

Essa abordagem tem como objetivo a obtenção de justiça e imparcialidade, em última instância para todos.

Termos às vezes usado ao descrever essa abordagem:

- |                                 |  |                           |
|---------------------------------|--|---------------------------|
| • Anti-discriminação            | • Ética                                    | • Igualdade salarial      |
| • Responsabilidade comunitária  | • Justiça                                  | • Justiça reparadora      |
| • Empoderamento econômico       | • Direitos Humanos                         | • Coesão social           |
| • Eliminação da discriminação   | • Desigualdade de renda                    | • Justiça social          |
| • Eliminação dos "ismos"/fobias | • Salário mínimo                           | • Responsabilidade social |
| • Igualdade                     | • Superação/desmantelamento<br>da opressão | • Sustentabilidade        |
| • Equidade                      |  |                           |



Nesta edição de 2016 do GDIB, os autores e o Painel de *Experts* decidiram adicionar "Conexão de D&I e Sustentabilidade" como uma nova Categoria Ponte do GDIB. É a Categoria 10 na página 46.

Essa decisão - uma decisão significativa para o campo de D&I - é influenciada por dois acontecimentos: (1) uma crescente tendência de algumas organizações de conectar D&I a processos e resultados de sustentabilidade organizacional e (2) a publicação de *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para Desenvolvimento Sustentável*, um plano de ação para pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria adotada em 25 de setembro de 2015 pelos 193 governos das Nações Unidas". Veja no website oficial da ONU a Agenda e informações atualizadas. A Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 das Nações Unidas (e outras Convenções e Declarações de Direitos Humanos) e essa Agenda 2030 para Desenvolvimento Sustentável fornecem uma base valiosa para o GDIB.

## DEFINIÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

Da mesma forma como existem diversas definições para D&I, há diversas definições de sustentabilidade. Dentro dos objetivos do GDIB, estamos conectando os valores e resultados desejados inerentes ao trabalho de D&I (Consulte a página 3 do GDIB, Metas Finais de D&I) aos valores e metas de sustentabilidade. Extraíndo-se de diversos desenvolvimentos sustentáveis, eis a definição usada para o GDIB:

- ▶ Equidade social, inclusive inclusão da força de trabalho,
- ▶ Prosperidade econômica,
- ▶ Saúde ambiental, e
- ▶ Comportamento ético.

O desenvolvimento sustentável possibilitará às futuras gerações viver confortavelmente em um mundo seguro, limpo e saudável que respeita o trabalho e as aspirações humanas. Seu sucesso depende do entendimento de interdependências e determinação para fazer as mudanças necessárias hoje.



## D&I E SUSTENTABILIDADE SE CONECTAM DAS SEGUINTE FORMAS

**1** Um número crescente de organizações ao redor do mundo se comprometeu com a sustentabilidade e se engajou em iniciativas sustentáveis. O alinhamento das iniciativas de D&I aos esforços de sustentabilidade fortalece tanto a iniciativa de sustentabilidade quanto de D&I, resultando em um uso mais focado nos recursos e na habilidade de atingir as metas.

**2** A *Agenda 2030 para Desenvolvimento Sustentável* contém 17 Metas de Desenvolvimento Sustentável (SDG) com 169 alvos. Ela expande a integração das políticas ambientais, sociais e econômicas e aumenta o nível de exigência no papel que todos os tipos e tamanhos de organizações, em diversos setores, devem ter no apoio à agenda global de desenvolvimento sustentável. Ela menciona e apoia a atuação de D&I e descreve Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria como seu foco. Embora muitos defendam que as 17 metas dêem suporte a D&I, abaixo estão várias metas que são especialmente consistentes com as Categorias e Referências do GDIB.

- ▶ Assegurar uma educação igualitária inclusiva e de qualidade e promover oportunidades de treinamento ao longo da vida para todos (SDG #4)
- ▶ Atingir a igualdade de sexos e empoderamento de todas mulheres. (SDG #5)
- ▶ Promover o crescimento econômico inclusivo, sustentado e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. (SDG #8)
- ▶ Construir estrutura resistente, promover industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação. (SDG #9)
- ▶ Reduzir desigualdades dentro e entre países. (SDG #10)
- ▶ Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. (SDG #16)

Para melhor revisão, há uma lista de Referência específicas do GDIB e como elas se relacionam com as metas e alvos da ONU no website do The Diversity Collegium.

**3** Uma premissa do movimento de sustentabilidade é: "Tenho sucesso quando você tem sucesso." Significa que todos os indivíduos e organizações farão o melhor quando trabalharem colaborativamente competindo com honestidade e respeito. Essa premissa é concernente com os valores e metas finais do trabalho de D&I.



## PERGUNTAS E RESPOSTAS PARA ESCLARECER AINDA MAIS A CONEXÃO DE D&I E SUSTENTABILIDADE

**Como podemos ser estratégicos sobre o alinhamento de D&I e Sustentabilidade?** Muitas organizações estão engajadas ou estão se tornando engajadas com a sustentabilidade. É nossa crença que líderes perspicazes, profissionais e defensores de D&I participarão de conversações estratégicas e estabelecerão as metas que se alinham em parte ou no todo aos esforços de ambas iniciativas. Provavelmente, essa estratégia combinada poupará recursos e fortalecerá os resultados. Durante 2015, conforme esta nova edição da pesquisa do GDIB foi sendo preparada, notamos títulos de trabalhos como "D&I e Sustentabilidade", bem como apresentações de conferências relacionando a conexão de D&I e sustentabilidade. Uma pesquisa rápida na Internet identifica as organizações que alinharam iniciativas de D&I e Sustentabilidade ou estão no processo de fazê-lo. Em algumas organizações, os líderes engajados em iniciativas de D&I podem precisar sugerir que a organização se torne engajada em sustentabilidade. Outras organizações podem se engajar em sustentabilidade, mas perdendo a conexão com D&I. Em qualquer um dos casos, os líderes e profissionais de D&I devem ser reconhecidos por ambas iniciativas e trabalhar em direção a esse alinhamento.

**A sustentabilidade não está cheia de regras e regulamentações e extensos relatórios?** Algumas organizações vêm isso dessa forma. Diversos *Experts* em GDIB do Painel consideram que a necessidade de extensos relatórios cria mal entendidos sobre a definição mais ampla de sustentabilidade, porque a maior parte dos relatórios necessários são da área ambiental. Alguns governos exigem que as organizações preencham extensos relatórios de impacto ambiental e usam a palavra "sustentabilidade" no título dos relatórios.

Um exemplo de iniciativa voluntária de sustentabilidade que cobre dimensões econômicas, sociais, ambientais e éticas de sustentabilidade com requisito obrigatório de relatório é o Pacto Global das Nações Unidas. Ele contém cerca de 12000 assinaturas de 160 países entidades empresariais, sociedade civil, academias, cidades e outras entidades que concordaram em reportar regularmente seu progresso na implementação da sustentabilidade. Muitas organizações líderes também seguem as diretrizes voluntárias do relatório específico das organizações industriais: Global Reporting Initiative (GRI). Esse relatório produz um dos padrões mais amplamente usados de relatório de sustentabilidade, conhecido como relatório de "pegada ecológica", relatório de governança social do ambiente (ESG), relatório do tripé de sustentabilidade (TBL) e ou relatório de responsabilidade social corporativa(RSC).

Além disso, o movimento sem fins lucrativos B Corp está ganhando força ao redor do mundo. Ele está criando a "Comunidade de Corporações com Certificado B" e uma economia global que usa os negócios como uma "força para o bem". Ele visualiza "um novo tipo de empresa direcionada a objetivos e cria benefício a todos interessados, e não apenas aos acionistas".



**A sustentabilidade não trata principalmente da proteção do meio ambiente?**

Primeiro, algumas organizações e autores, ao falar em sustentabilidade, deram foco primariamente na despoluição do meio ambiente e em salvar o planeta. Mas agora, a definição e escopo mais abrangentes, conforme mencionado acima é mais amplamente usada.

**Não é importante para D&I se alinhar a outras iniciativas organizacionais além da sustentabilidade? Em caso positivo, porque o GDIB inclui outras categorias com as quais o GDIB se conecta?**

Concordamos que as melhores práticas de D&I estão alinhadas e conectadas a várias iniciativas organizacionais. O profissional experiente formará alianças proativamente com colegas em sua organização que estejam liderando outras iniciativas. Além da sustentabilidade, as áreas de aliança com D&I incluem as relacionadas à ética, administração de mudanças, desenvolvimento de liderança, engajamento de funcionários e comunidade, coesão e responsabilidade social.

**Você tem experiência ou evidência empírica que essa categoria de GDIB contém as referências relevantes?**

É uma prática relativamente nova e progressista alinhar D&I e sustentabilidade. Os *Experts* do Painel estão estabelecendo essas referências com base no que eles acreditam ser os resultados necessários ao conectar D&I e iniciativas de sustentabilidade na organização. As referências se baseiam na experiência de algumas organizações que já estão fazendo essas conexões e são inspiradas pela Agenda 2030. Diferentemente de outras categorias e referências, os *Experts* do Painel têm menos certeza de que sejam as referências corretas, mas estão suficientemente confiantes com relação a elas.

**Por que conectar D&I e Sustentabilidade a uma categoria no Grupo Ponte?**

A sustentabilidade, como comunicação, avaliação e monitoramento, se liga a todas as categorias. Diversos *Experts* do Painel sugeriram que a sustentabilidade seja parte da Categoria 11: Comunidade, Relações Governamentais e Responsabilidade Social, mas essa categoria é parte do Grupo Externo, e a sustentabilidade, assim como a comunicação, a avaliação e o monitoramento, se conecta aos grupos Interno, Externo e Fundação. Portanto, a escolha foi por mantê-la no Grupo Ponte.



# O MODELO GDIB

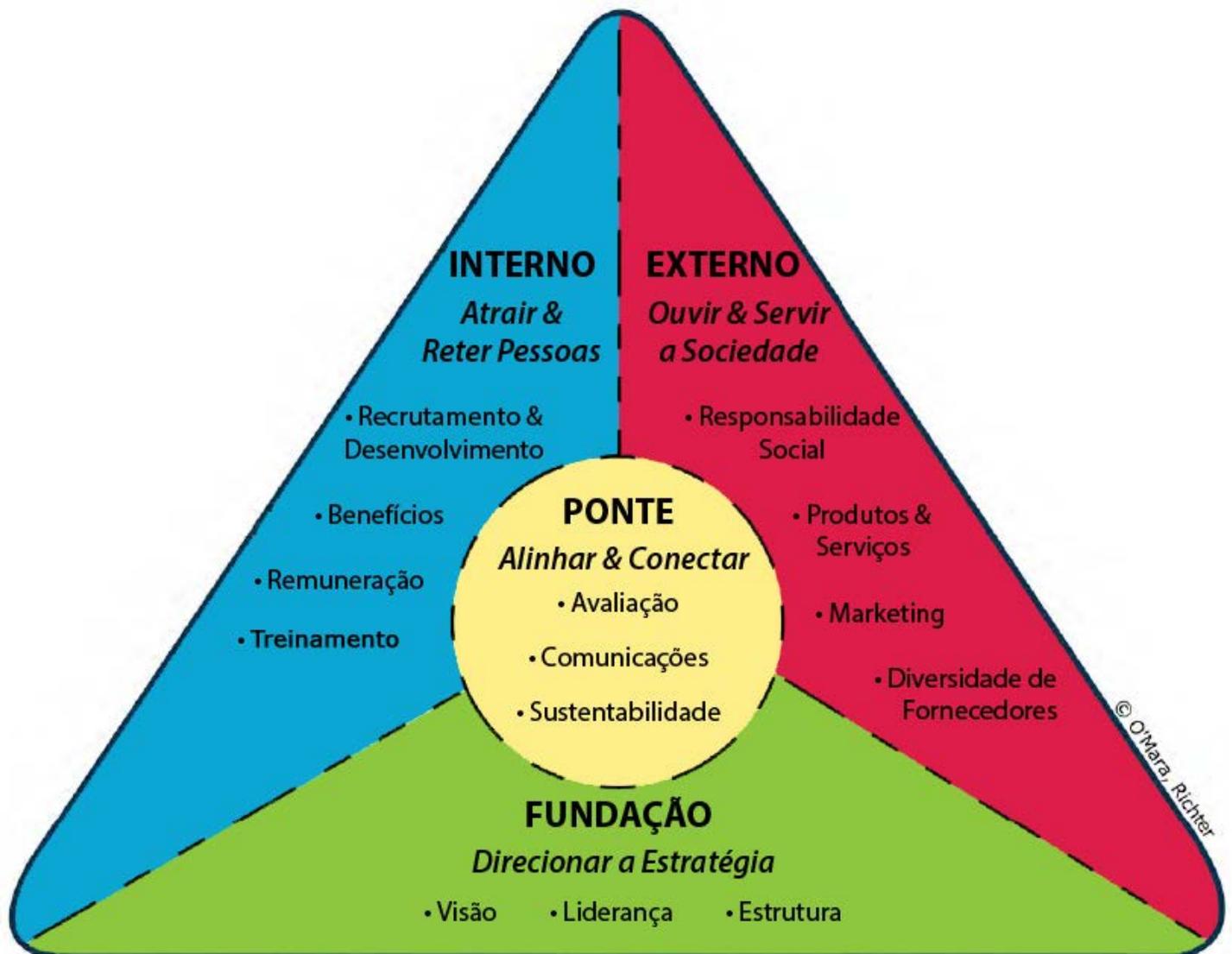
O triângulo equilátero simboliza a igualdade e solidariedade ou força. As categorias da Fundação formam a base do triângulo. As categorias da Ponte são exibidas com um círculo no centro conectando as categorias Fundação, Interna e Externa.

As linhas que separam os quatro grupos são traços de diferentes tamanhos simbolizando permeabilidade e interconectividade, e refletem a natureza sistêmica de D&I.

Há uma grande variação de simbologia de cores em cada cultura. O que pode ser interpretado com um significado positivo para uma cor em uma cultura pode ter um significado quase oposto em outra. Fomos criteriosos em nossa Seleção de cores, e oferecemos nossa interpretação, que é uma combinação de diversas simbologias culturais. Escolhemos o verde para a Fundação, representando a natureza e renovação, azul para Interna representando harmonia e ordem, vermelho para Externa representando paixão e força, e amarelo para Ponte, representando otimismo e imaginação. Todas em matizes vibrantes representam a vitalidade necessária para um trabalho bem sucedido.



## O MODELO GDIB



# Global Diversity & Inclusion Benchmarks

Acreditamos que as 14 categorias organizadas em quatro grupos contemplam os elementos importantes que precisam ser abordados para criar uma iniciativa de Diversidade & Inclusão de extrema qualidade. Cada categoria é dividida em cinco níveis, com as referências do Nível 5 consideradas como a melhor prática. A maioria das organizações precisa abordar todas as categorias da Fundação e Ponte. Organizações podem ser mais seletivas sobre quais categorias internas e externas abordar. Escolher as 14 categorias é a abordagem mais abrangente e sistêmica.



## FAZER UM TRABALHO DE D&I ABRANGENTE EM ORGANIZAÇÕES

O GDIB é projetado para guiar organizações para atingir as melhores práticas. O modelo com suas 14 categorias ajuda os líderes e profissionais de D&I a implementar estratégias que operam como um sistema integrado. A obtenção de muitas referências em uma determinada categoria depende da obtenção das referências em outras categorias.

Um sistema é composto de partes interativas conectadas através de relações, práticas e processos. As decisões e ações em uma parte do sistema criam consequências - intencionais e não intencionais - em outras partes vizinhas do sistema. Por exemplo, a decisão de estender horas para proporcionar serviços de assistência médica a trabalhadores que trabalham por turnos pode trazer um impacto negativo nos funcionários existentes e criar desafios de Retenção e Recrutamento.



## EXEMPLOS DE CONEXÃO DO SISTEMA QUE SÃO IMPORTANTES

- ▶ É improvável que sejam fornecidos bons serviços ao consumidor (Categoria 12 do GDIB) se os funcionários não forem bem treinados (Categoria 7) ou se os líderes não forem responsabilizados por assegurar que sejam fornecidos serviços eficazes aos consumidores (Categoria 2).
- ▶ Se uma organização quiser atrair ou promover mulheres, será necessário ter uma estratégia (Categoria 1), responsabilizar os líderes pelas metas para atingir a estratégia (Categoria 2), apoiar o desenvolvimento de mulheres na organização e líderes que dêem suporte a elas (Categoria 7) e garantir que a Remuneração seja competitiva (Categoria 6) e que os benefícios sejam atrativos para que as mulheres possam ser atraídas no mercado e permanecer na Organização (Categoria 5).
- ▶ Não importa como os líderes sejam informados sobre a necessidade de atingir determinadas metas, se eles não forem recompensados por isso (Categorias 2 e 6), lembrados (Categoria 9) ou treinados sobre como fazê-lo (Categoria 7), é menos provável que as metas sejam cumpridas.

## FOCO EM MAIS DE UMA OU DUAS ATIVIDADES

O trabalho efetivo de D&I não trata apenas de dar foco em uma ou duas atividades. Geralmente, nós ouvimos líderes e alguns profissionais de D&I anunciarem, "Nós planejamos focar nossos recursos em três pontos este ano." Esses três pontos podem ser boas coisas a serem feitas, mas geralmente, elas não estão conectadas estrategicamente ou podem requerer treinamento e comunicação significativas, que não fazem parte do orçamento. Um planejamento desses podem geralmente falhar.

Para um trabalho de D&I mais eficaz, as organizações provavelmente irão precisar estar no mínimo no Nível 3 na maioria das referências dos Grupos de Fundação e Ponte. Visão, estratégia, responsabilidade da liderança, recursos adequados e expertise profissional, comunicações, avaliação e monitoramento são elementos críticos dos sistemas que são mais bem sucedidos na obtenção das referências dos grupos Interno e Externo. É difícil desmembrar o modelo GDIB ou ignorar partes dele.

Acesse o website do The Diversity Collegium para ver diversos exemplos de trabalhos de D&I e outras dicas para a implementação efetiva de uma iniciativa de D&I abrangente e sistêmica.



# OS CINCO NÍVEIS

Para cada categoria, as referências estão divididas em cinco níveis que indicam o progresso relativo às melhores práticas daquela categoria.

Ir além do Nível 5 tornaria sua empresa pioneira e provavelmente um modelo na próxima edição do GDIB.



## OS CINCO NÍVEIS

Para cada categoria, as referências são divididas em cinco níveis que indicam o progresso das melhores práticas naquela categoria:

### **NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA**

Demonstração da melhor prática atual em D&I; exemplar para outras organizações, globalmente.

### **NÍVEL 4: PROGRESSISTA**

Implementação sistêmica de D&I; mostrando resultados melhorados.

### **NÍVEL 3: PRÓ-ATIVO**

Uma clara conscientização do valor de D&I; começando a implementação sistêmica de D&I.

### **NÍVEL 2: REATIVO**

Uma lógica de conformidade; ações são tomadas principalmente para cumprir a legislação relevante e pressões sociais.

### **NÍVEL 1: INATIVO**

Nenhum trabalho de D&I foi iniciado; diversidade e uma cultura de inclusão não fazem parte das metas organizacionais.



## ESCOPO DO GDIB

### **O que é uma referência?**

Referência é uma outra palavra para padrão organizacional de desempenho. As referências são geralmente descritas em uma linguagem indicando um resultado final ou uma conclusão. Elas são níveis de realização que podem ser definidos. Elas ajudam as pessoas em organizações a identificar e descrever resultados ou aspirações de alta qualidade e avaliar o progresso com o tempo. Em um campo relativamente novo como D&I é importante desenvolver referências, pois o que as pessoas consideram em um trabalho como excelente pode variar significativamente devido a diferentes perspectivas e contextos culturais.

### **O que é benchmarking/estudo comparativo?**

Benchmarking é o processo de comparação de sua organização a outras organizações que são consideradas como tendo realizado com sucesso o que a sua organização quer obter. Algumas vezes, as organizações fazem benchmarking (entre divisões e regiões, por exemplo); outras vezes, elas o fazem entre ou dentro de setores, indústrias ou com organizações específicas. Esses benchmarking podem consumir tempo e serem onerosas. O GDIB pode substituir com eficiência esse tipo de estudo comparativo e ser um método com melhor custo-benefício para descobrir o que os outros consideram um excelente trabalho de D&I.

### **As referências do GDIB são aspiracionais ou melhores práticas comprovadas?**

Elas são melhores práticas comprovadas, de acordo com a opinião coletiva dos autores e dos *Experts* do Painel. Consulte a seção Processo de Pesquisa na página 58. Diversas referências, especialmente aquelas de níveis mais superiores, serão aspiracionais. Cada organização deve estabelecer as metas para atingir as referências importantes para a sua organização.

### **Quantas referências há no GDIB?**

Há um total de 266 referências em 14 categorias e quatro grupos. As referências dos Níveis 4 e 5 são as mais importantes pelas quais se deve lutar.

### **Qual o porte da organização que mais se beneficiaria ao trabalhar com GDIB?**

Empresas médias e grandes se beneficiariam mais, porque têm potencialmente mais recursos para distribuir pelas equipes, programas e atividades necessárias para atingir as referências. Porém, acreditamos que as pequenas organizações também



vão considerar útil, embora alguma customização possa ser necessária. Deve-se notar que pequenas organizações podem ser tão capazes de atingir as referências de nível mais alto quanto as médias e grandes, mas pode ser necessário ajustá-las. Por exemplo, uma empresa pequena pode não ter um conselho de administração. Nesse caso, essa referência não seria aplicável.

### **Essas referências se aplicam a todos os setores e países?**

Sim. Escrevemos o GDIB para ser aplicado a uma ampla variedade de tipos de organizações e setores, incluindo aquelas com fins lucrativos, sem fins lucrativos, educação, assistência médica, governo e comunidade. Em nossos esforços de tornar as referências mais universais possíveis, nós usamos uma terminologia geral e evitamos direcionar especificidades como currículo em educação, intervenções culturais em assistência médica, processos de retorno a acionistas, e assim por diante. Mas essas especificidades devem ser desenvolvidas pela organização como uma parte de seu plano estratégico e ações, conforme descrito na Categoria 1: Visão de D&I, Estratégia e Business Case. A terminologia em algumas categorias, tal como a Categoria 12: Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e Categoria 13: Marketing e Serviços aos Consumidores podem precisar ser customizadas com base no setor e seus stakeholders. Usar a terminologia familiar, mantendo a intenção das referências, tornará o GDIB mais acessível aos usuários.

### **Como o GDIB trata os requisitos legais?**

Os requisitos legais (tal como Igualdade de Emprego e a legislação para deficientes) são um aspecto importante do trabalho de D&I. Algumas categorias como a 4: Recrutamento, Desenvolvimento e Treinamento sofrerão o impacto dos diversos requisitos legais em diferentes países mais do que em outras categorias. Como a legislação varia por estado, província e país, por organização, e usando o GDIB, será preciso assegurar o cumprimento da legislação em seu trabalho de diversidade. Muitas empresas fazem isso a tal ponto de forma a estabelecer que seu trabalho de D&I se estenda além do que é requerido pela lei.



## **Como podemos aplicar o GDIB, quando alguns países possuem leis proibindo determinados tipos de diversidade?**

Confiamos no julgamento e critério dos usuários do GDIB para determinar quais referências são apropriadas em seu país ou localidade. Além disso, a legislação geralmente tem uma defasagem em relação ao D&I. Dito isso, os autores e os *Experts* do Painel sentem que temos uma obrigação de ver o mundo como ele deveria ser, assim como vê-lo como ele realmente é. Sem essa perspectiva, muitas das ideias e referências do GDIB seriam excluídas. Reconhecemos também que o idealismo não pode sempre neutralizar realidades sociais e políticas profundamente arraigadas. O GDIB representa o que acreditamos fazer parte dos mais altos níveis de trabalho de D&I. Fica ao encargo de cada indivíduo - e cada organização - determinar como equilibrar as ideias aqui descritas com o entendimento contextual que vem de viver em um mundo imperfeito.

## **O GDIB possui uma base de valores?**

Sim, indiretamente. A Declaração Universal dos Direitos Humanos publicada pelas Nações Unidas em 1948 é uma plataforma mundial que apoia uma gama de valores globais que inclui Diversidade e Inclusão. Há também diversas convenções relacionadas à ONU com impacto direto sobre D&I, tal como a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiências. Além disso, em Setembro de 2015 os Chefes de Estado e o Alto Comissariado das Nações Unidas declararam apoio a *Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para um Desenvolvimento Sustentável*. Muitas de suas 17 Metas de Desenvolvimento Sustentável mencionam diretamente a inclusão. Ao manter essa agenda, foi adicionada a esta edição do GDIB 2016 uma categoria fazendo a Conexão de D&I e Sustentabilidade.

## **O campo é muito jovem para ter referências ou padrões?**

Definitivamente, não. Segundo a maioria, o campo de D&I existe há cinco ou seis décadas em alguns países. Durante esse tempo, uma ampla coleta de papéis, artigos, conferências, livros, estudos de análise comparativa e websites vêm partilhando práticas coletivas que muitos consideram ser exemplos de trabalho de qualidade.



Embora cada organização ou comunidade deva construir sua própria melhor prática, GDIB pode ajudar muito nessa construção. Mais ainda, quando as melhores práticas são compartilhadas de forma mais ampla através dos países, regiões, indústrias e setores, os treinamentos coletivos em D&I terão um impacto maior e mais sustentável.

### **Quais são consideradas as melhores práticas de D&I em organizações?**

Histórias sobre organizações com melhores práticas em D&I aparecem frequentemente na literatura profissional, mídia social e em blogs e apresentações sobre as melhores práticas estão se tornando populares em diversas conferências. Geralmente são grandes empresas que vêm fazendo esse trabalho há algum tempo, tendo vivenciado as funções de D&I e investem tempo e recursos em seus esforços. É provável que muitas organizações possam reivindicar as melhores práticas (GDIB Nível 5) em algumas das 14 categorias, mas não para todas. Temos certeza de que existem diversas outras organizações de melhores práticas que não são muito conhecidas. Veja no website do The Diversity Collegium exemplos de organizações fazendo trabalho de melhores práticas em diversas categorias do GDIB.

### **Como as referências se relacionam às competências e comportamentos?**

Referências são padrões organizacionais estabelecidos como resultados. Competências e comportamentos descrevem as ações, etapas, habilidades, conhecimento, experiência e capacidades dos indivíduos. De forma clara, para satisfazer as referências dos níveis mais altos, será necessário alto nível de competência.

### **Como você pode ter certeza de que o GDIB vai além de questões culturais?**

Cultura é um conceito fluido. Em cada região do mundo, diferentes dimensões de diversidade serão mais cruciais, e haverá diferentes abordagens e níveis de maturidade de conceitos e práticas de D&I. Cada organização nas diferentes regiões do mundo devem adaptar e customizar o GDIB segundo as características específicas de seu país/cultura. O conhecimento e competência específicos de cada cultura é extremamente importante nesse processo.

### **Porque não há uma categoria de Cultura Organizacional no GDIB?**

Definimos cultura organizacional como um sistema de crenças partilhadas, valores, normas, hábitos e pressupostos que impactam o ambiente empresarial e influenciam como as pessoas se comportam dentro dele. Os autores e os *Experts* do Painel concluíram que seria difícil desenvolver uma categoria na cultura e cinco níveis de referência sem fazer pressupostos sobre o que deveria ser a cultura organizacional. Isso parece muito prescritivo para o que estamos nos esforçando em realizar com o GDIB. Exatamente como dizemos que o GDIB se aplica e é útil em organizações de diversos tamanhos, setores e abordagens, ele também é útil em diversas culturas organizacionais.

Além disso, determinados aspectos da cultura organizacional ou nacional podem ajudar ou impedir a implementação de iniciativas de D&I e/ou a habilidade de uma empresa obter as referências. Esses aspectos da cultura organizacional ou nacional devem ser considerados ao implementar qualquer iniciativa ou estratégia de D&I.



# O GRUPO FUNDAÇÃO

## *Direcionamento da Estratégia*

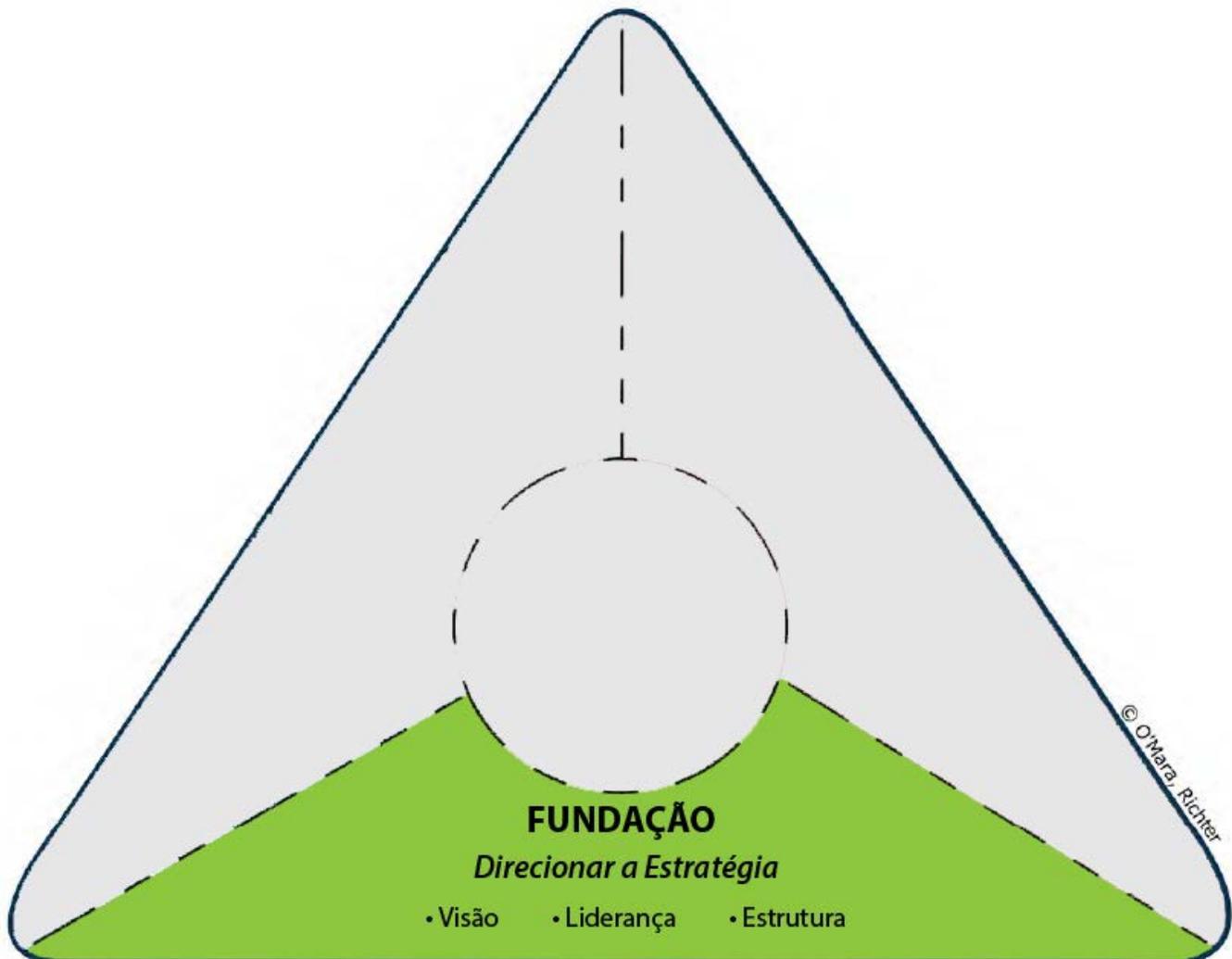
As três categorias que consideramos Fundação são aquelas usadas para construir uma iniciativa de D&I. Elas são necessárias para o funcionamento efetivo de todas as outras categorias. Os autores e os *Experts* do Painel afirmam que é difícil obter um programa de D&I eficaz sem estar pelo menos no Nível 3 em todas as categorias do grupo Fundação.

Visite [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para ver check-lists fáceis de usar e formatados para classificar sua organização.



## *Direcionamento da Estratégia*

- ▶ *Desenvolver uma forte lógica para a visão e estratégia de D&I e alinhá-la às metas organizacionais.*
- ▶ *Responsabilizar os líderes pela implementação da visão, estabelecimento de metas, obtenção de resultados e ser exemplos a serem seguidos de D&I na organização.*
- ▶ *Proporcionar suporte e estrutura comprometidos com autoridade e orçamento para efetivamente implementar D&I.*



# Global Diversity & Inclusion Benchmarks



## CATEGORIA 1: VISÃO, ESTRATÉGIA E BUSINESS CASE DE D&I

---

*Ação: Desenvolver uma forte lógica para a visão e estratégia de D&I e alinhá-la às metas da organização.*

---

D&I encontra-se alicerçado nos valores, cultura e processos da organização, sendo uma parte integrante na obtenção de crescimento e sucesso. Há uma clara visão D&I e um entendimento explícito da lógica ou business case que permite o desenvolvimento de medições para rastrear o progresso, no sentido de cumprir as metas de D&I há uma evidência clara de que a realização das metas de D&I leva ao sucesso organizacional. A organização é um líder reconhecido em D&I e é frequentemente usado como referência comparativa, por outras empresas.



## CATEGORIA 1: VISÃO, ESTRATÉGIA E BUSINESS CASE DE D&I

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**1.1** D&I faz parte da cultura organizacional, e não é vista como um programa isolado, mas um valor central, uma fonte de inovação e um meio de crescimento e sucesso.

**1.2** Os principais componentes do trabalho de D&I que incluem visão, estratégia, business case ou lógica, metas, políticas, princípios e competências são revistos regularmente.

**1.3** A estratégia de D&I contribui para realizações específicas e para o sucesso geral da organização de formas observáveis e mensuráveis.

**1.4** A organização é conhecida como líder em D&I e é frequentemente reconhecida, citada e mencionada por seu pioneirismo em realizações de D&I.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**1.5** A visão e as metas de D&I da organização assim como a exigência de igualdade instalada evitam a intimidação e reduzem a discriminação, sendo totalmente apoiadas e recompensadas.

**1.6** A maioria dos stakeholders reconhece que D&I é importante para o sucesso da organização.

**1.7** As competências de D&I que ajudam a obter a estratégia de D&I são demonstradas pela maioria dos funcionários.

**1.8** D&I é integrado dentro da estratégia da organização.

### NÍVEL 3: PRÓ-ATIVA

**1.9** A organização examinou seus sistemas, práticas, requisitos e cultura organizacional e criou estratégias para reduzir barreiras à inclusão.

**1.10** Convincente visão, estratégia e business case de D&I foram desenvolvidos e comunicados aos funcionários descrevendo as múltiplas formas pelas quais indivíduos, equipes e a organização se beneficiam de D&I.

**1.11** D&I é definida de forma ampla para incluir dimensões além de gênero, idade, deficiência e outras características.

**1.12** As metas qualitativas e quantitativas de D&I que incluem insumos de diversos stakeholders internos e externos estão sendo desenvolvidas.

### NÍVEL 2: REATIVA

**1.13** Se houver uma estratégia de D&I, ela se limita apenas às funções de Recursos Humanos.

**1.14** D&I é definido de forma restrita, mencionando apenas alguns grupos sub-representados. O foco principal é o número de pessoas de diversos grupos representados em diferentes níveis organizacionais.

**1.15** Oportunidade igual, acesso a pessoas com deficiência, valorização de idade ou outras políticas relativas à diversidade foram desenvolvidas e adotadas primariamente para cumprir requisitos e demandas de ações legais ou por publicidade.

### NÍVEL 1: INATIVA

**1.16** Não há visão, estratégia, necessidade, business case, metas políticas, princípios ou programa de D&I.

**1.17** Não há ligação de D&I com a visão, missão e metas da organização.



## CATEGORIA 2: LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE

---

*Ação: Responsabilizar os líderes pela implementação da visão, estabelecimento de metas, obtenção de resultados e ser exemplo de D&I na organização.*

---

Os líderes e membros da diretoria vêem o cumprimento das metas e objetivos de D&I como parte crítica de suas responsabilidades. Apoiam publicamente as atividades internas e externas relacionadas à Diversidade. Eles são vistos como agentes de mudança e modelos quando se trata de D&I, discutindo rotineiramente a importância de D&I, e proporcionando liderança de D&I consistente e visível. Os líderes são responsabilizados pela implementação da estratégia de D&I. Eles proporcionam treinamento e desenvolvimento de D&I àqueles a quem gerenciam.



## CATEGORIA 2: LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**2.1** Grande parte dos funcionários de ampla gama das dimensões de diversidade classifica que seus líderes os tratam de forma justa e inclusiva.

**2.2** Gestão de Desempenho, salários, bônus e promoções estão atrelados diversos indicadores de D&I.

**2.3** Os líderes são vistos como agentes de mudança e modelos que inspiram outros a assumir a responsabilidade individual e também se tornar modelos nesse tema.

**2.4** Os líderes e membros da diretoria apoiam publicamente iniciativas internas e externas relativas à diversidade, mesmo se percebidas como controversas.

**2.5** Líderes e membros da diretoria entendem que D&I é sistêmico. Eles se comprometem totalmente a manter pessoas responsabilizadas em todos os níveis na obtenção dos objetivos de D&I.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**2.6** Líderes envolvidos em iniciativas de D&I comunicam a estratégia de D&I e reconhecem os defensores de D&I.

**2.7** Os líderes se mantêm e envolvem outros como responsáveis pela obtenção das metas e objetivos de D&I.

**2.8** O grupo de diretores (ou a liderança senior) é diverso e engajado nas questões de D&I, mantendo a liderança responsabilizada pela obtenção da estratégia de D&I.

**2.9** A gestão de D&I é competência essencial da liderança e os líderes são classificados por ela.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**2.10** Os líderes são informados sobre D&I e aceitam fazer a gestão de D&I como uma de suas responsabilidades.

**2.11** Os líderes voluntariamente escrevem e falam interna e publicamente sobre os esforços de D&I da organização.

**2.12** Os líderes são engajados nas questões de D&I importantes para os funcionários e se envolvem ativamente em networks de diversidade.

**2.13** Para aumentar seu conhecimento e competência, os líderes procuram coaching em D&I e proporcionam coaching e mentoring a outros.

### NÍVEL 2: REATIVA

**2.14** Os líderes geralmente não são familiarizados com D&I e precisam de instruções ou textos para discutir esse tema.

**2.15** Embora os líderes aceitem alguma responsabilidade por D&I, o foco é principalmente no cumprimento obrigatório de exigências (compliance).

**2.16** Os líderes evitam ou relutam constantemente ao tratar de situações desafiantes de D&I.

### NÍVEL 1: INATIVA

**2.17** Há pouco ou nenhum envolvimento ou responsabilidade dos líderes por D&I.

**2.18** Os líderes vêem primordialmente as diferenças como problemáticas ao invés de oportunidades de enriquecimento, progresso e sucesso.



## CATEGORIA 3: ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO DE D&I

---

*Ação: Proporcionar suporte e estrutura dedicados com autoridade e orçamento para a efetiva implementação de D&I.*

---

Como reflexo da importância, há uma pessoa dedicada com expertise em D&I na equipe que faz a gestão. Esse líder interage e tem amplo acesso aos líderes e a diretoria, e se o tamanho da organização comportar, poderá ter uma equipe profissional dedicada a D&I. Além disso, as redes, equipes ou comitês de D&I dentro da organização defendem iniciativas de D&I usando uma visão de D&I para avaliar processos e práticas organizacionais. Os líderes de D&I têm orçamento adequado para implementar a estratégia.



## CATEGORIA 3: ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**3.1** O profissional de D&I mais sênior é um igual e é um parceiro influente sobre a equipe sênior de liderança.

**3.2** Líderes de todos os níveis lideram iniciativas de D&I da organização e são considerados guardiões de D&I. Há um líder/guardião de D&I e uma equipe com responsabilidade por D&I.

**3.3** Redes de diversidade servem de parceiras e aconselham no recrutamento, comunicações, administração de risco, desenvolvimento de produtos e serviços, engajamento da comunidade e outras questões organizacionais.

**3.4** D&I está bem integrada nos sistemas organizacionais e práticas centrais.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**3.5** A organização fornece recursos, equipes e apoio adequados para ajudar a assegurar a implementação da estratégia de D&I.

**3.6** A função de D&I é encabeçada por um líder influente e reconhecido em relação a D&I.

**3.7** Os conselhos e comitês de D&I são compostos por líderes da linha e de equipes representando a diversidade da organização.

**3.8** Redes (networks) de diversidade são reconhecidas como fontes confiáveis e recursos valiosos para a organização.

**3.9** Os departamentos ou divisões têm conselhos/comitês de D&I alinhados à estratégia da organização.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**3.10** Há um líder/guardião de D&I e uma equipe com responsabilidade por D&I.

**3.11** Existe uma pequena rede (network) de diversidade com orçamento e recursos.

**3.12** Líderes, stakeholders e outros representantes internos dão visível apoio ao comitê/conselho de D&I.

**3.13** Algum orçamento foi alocado para cobrir a implementação de D&I.

**3.14** A equipe de D&I foi contratada por sua competência e habilidade em trazer perspectivas diferenciadas ao trabalho, e não apenas porque representa um grupo de identidade tradicionalmente rotulado com histórico de vulnerabilidade e exclusão.

**3.15** Se a organização possui sindicatos ou similares, eles se engajam nos esforços de D&I.

**3.16** A equipe de D&I é acionada para aconselhar, assessorar e fornecer expertise de conteúdo e em ações relativas ao tema.

### NÍVEL 2: REATIVA

**3.17** D&I é apenas uma tarefa adicional do departamento de Recursos Humanos, legal ou outro departamento.

**3.18** Pode haver redes/comitês de diversidade e de D&I, mas eles não têm poder, influência ou recursos reais.

### NÍVEL 1: INATIVA

**3.19** Não há estrutura organizacional ou orçamento para D&I.

**3.20** Ninguém na organização tem responsabilidade formal para endereçar as questões de D&I.



# O GRUPO INTERNO

## *Atrair & Reter Pessoas*

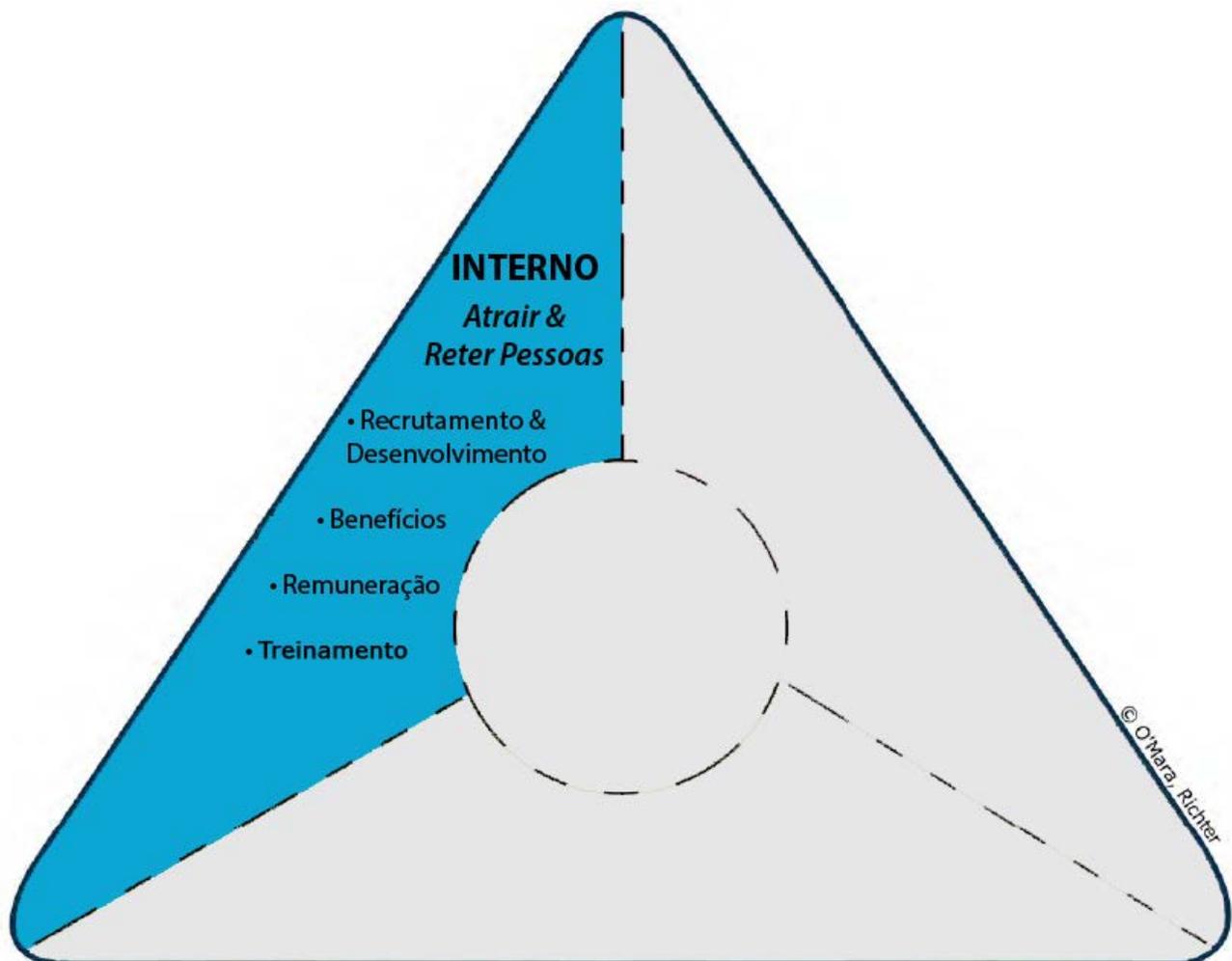
As quatro categorias do Grupo Interno focam primordialmente o fortalecimento da organização e a eficácia dos líderes e funcionários. Tradicionalmente, muitos programas de D&I enfatizam as categorias do Grupo Interno. Uma razão é que este grupo é frequentemente parte das funções de Recursos Humanos, onde tradicionalmente D&I é localizado na estrutura organizacional. No entanto, considerações têm sido feitas para posicionar D&I como uma função separada, onde ela possa efetivamente trabalhar com outras funções e departamentos.

► Visite [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para ver Check-lists formatadas ao usuário para classificação de sua organização.



## *Atrair & Reter Pessoas*

- ▶ *Assegurar que D&I está integrado ao Recrutamento, Desenvolvimento de Talentos, Promoção e Retenção.*
- ▶ *Promover integração vida pessoal e profissional e trabalho flexível.*
- ▶ *Assegurar que não haja vieses ou preconceitos no design e classificação de cargos e que a remuneração seja igualitária.*
- ▶ *Educar líderes e funcionários para que eles tenham alto nível de competência de D&I.*



# Global Diversity & Inclusion Benchmarks



## CATEGORIA 4: RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, RETENÇÃO, DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO

---

*Ação: Assegurar que D&I está integrado ao Recrutamento & Seleção, Desenvolvimento de Talentos, Promoção e Retenção*

---

É feito um esforço consciente para atrair candidatos de grupos de diferentes dimensões de diversidade para obter e manter uma força de trabalho que mostre diversidade em todos os níveis e funções. Consultorias/ Empresas de Recrutamento & Seleção são acionadas para proporcionar candidatos diversos. A propaganda é direcionada a comunidades diversas, a diversidade é o padrão considerado nos painéis de entrevista e os gerentes de Recrutamento/Seleção recebem treinamento sobre o impacto das tendências. Para pessoas de alto potencial e com background, não representados de forma equilibrada na organização, são disponibilizados coaching, mentoring e oportunidades patrocinadas para apoiá-las em seu processo de desenvolvimento.

O turn-over de grupos sub-representados está em paridade com a do grupo majoritário.



## CATEGORIA 4: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, RETENÇÃO, DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**4.1** Os processos de Desenvolvimento de Talentos na organização resultaram de um processo de Recrutamento, Seleção, Retenção, promoção e desenvolvimento igualitário e acessível, com clara sensação disseminada de inclusão.

**4.2** A força de trabalho em todos os níveis e funções é em geral representativa do mercado de trabalho organizacional.

**4.3** A reputação da qualidade dos esforços em D&I da organização reforça sua habilidade de atrair e reter funcionários que contribuem para o atingimento dos excelentes resultados organizacionais.

**4.4** A rotatividade de funcionários dos grupos sub-representados (as chamadas minorias) está em paridade com o grupo majoritário de funcionários.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**4.5** O Recrutamento inclui propaganda em websites de carreira focados na diversidade, usando mídia social e redes de grupos internos e externos de diversidade.

**4.6** Os painéis de Recrutamento e Seleção entendem o efeito do preconceito no Recrutamento, e portanto incluem os membros reconhecidos como diversos na população que a empresa deseja atrair e promover.

**4.7** Esforços especiais para inserir membros de grupos sub-representados em posições que servem como bancos de sucessão para futuras promoções"

**4.8** Os funcionários são encorajados a considerar oportunidades de desenvolvimento e posições fora de sua área funcional, técnica ou profissional atual.

**4.9** O desenvolvimento através de auto avaliação, coaching, mentoring e participação em projetos onde as realizações podem ser reconhecidas é aberto e encorajado.

**4.10** Os funcionários são expostos a diversas culturas, mercados, valores e práticas como parte de seu Desenvolvimento e Retenção.

**4.11** O talento de alto potencial é promovido por coaching e mentoring internos e externos para maximizar o desempenho e desenvolver esses profissionais.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**4.12** A força de trabalho começa a refletir a diversidade encontrada no mercado de trabalho qualificado das organizações, mas ainda há subutilização de determinados grupos em posições de níveis sênior e médio em algumas funções.

**4.13** Os gerentes são treinados no entendimento de diferenças e no impacto que seus vieses podem ter na Seleção, desenvolvimento e nas decisões de evolução de carreira (promoções).

**4.14** Empresas/consultorias externas de recrutamento são selecionadas tendo por parte sua expertise em recrutamento de diversidade.

**4.15** A organização oferece diversos programas de desenvolvimento e encoraja os funcionários a aproveitá-los.

**4.16** A organização tenta remover vieses baseados em tipos de personalidade, como por exemplo, conter ou demonstrar emoções não será visto como uma barreira".

### NÍVEL 2: REATIVA

**4.17** O foco da contratação tem por base prioritária a representação para cumprir metas ou alvos de diversidade ou igualdade de oportunidades.

**4.18** As práticas de Recrutamento e Seleção não incluem candidatos diversos como procedimento padrão para preencher todas as posições.

**4.19** Os sistemas de desenvolvimento e promoção não focam a inclusão de candidatos diversos.

**4.20** Os sistemas de Recrutamento e desenvolvimento profissional não levam em consideração como pessoas de diferentes culturas e backgrounds podem responder as perguntas durante um processo de entrevista.

### NÍVEL 1: INATIVA

**4.21** Não há esforço em recrutar, selecionar, promover ou reter funcionários de diversos grupos sub-representados em qualquer nível.

**4.22** Há uma breve declaração que a empresa oferece oportunidade igual ou política similar, mas sem menção a D&I na mensagem pública de posicionamento da empresa.



## CATEGORIA 5: BENEFÍCIOS, INTEGRAÇÃO VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL E TRABALHO FLEXÍVEL

---

*Ação: Promover a integração vida pessoal e vida profissional e trabalho flexível*

---

Existe uma ampla variedade de opções de trabalho flexível. Elas são ativamente promovidas e reconhecidas como ampliadoras da produtividade. Como tal, seu uso é encorajado e não é vista como fator limitador de carreiras. Benefícios e serviços específicos das diversas necessidades do funcionário são fornecidos e atualizados com base em ideias inovadoras, direcionadas por pesquisa na constante avaliação das necessidades do funcionário. Alguns exemplos são: assistência subsidiada aos dependentes, salas de amamentação, assistência ao idoso, cuidados emergenciais, programas e licença remunerada. Instalações para práticas religiosas, pessoas com deficiências e outras necessidades especiais são obtidas com cuidado e consideração além dos requisitos legais.



## CATEGORIA 5: BENEFÍCIOS, INTEGRAÇÃO VIDA PESSOAL E VIDA PROFISSIONAL E TRABALHO FLEXÍVEL

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**5.1** A maioria dos líderes apoia a integração vida pessoal e vida profissional.

**5.2** Trabalho temporário, compartilhado e outros arranjos de trabalho flexível estão disponíveis a todas as posições adequadas. Os líderes encorajam o seu uso, e essa prática não tem impacto negativo no desempenho ou na evolução de carreira do funcionário.

**5.3** A organização aceita e reconhece diversidade de idiomas, sotaques, vestimenta, religião, aparência física e práticas não tradicionais como totalmente legítimos.

**5.4** É fornecida uma ampla gama de benefícios flexíveis e serviços incluindo educação, saúde e aconselhamento para funcionários.

**5.5** Com base em pesquisa e avaliação, os benefícios e serviços são regularmente adaptados para mudar as condições, tecnologia e acatar novas ideias.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**5.6** Licença remunerada é fornecida além do legalmente requerida. Pode ser usada para dar assistência a cônjuge, companheiros, crianças e adultos dependentes.

**5.7** Home-office, trabalho compartilhado e partime são proporcionados para determinadas posições.

**5.8** A cultura organizacional acolhe aqueles que praticam trabalho flexível.

**5.9** Benefícios de saúde e bem estar incluem educação, clínicas, academias de ginástica, programas de assistência ao funcionário e assistência médica preventiva e saúde mental.

**5.10** Salas de amamentação, cuidados emergenciais e serviços à família como cuidados com filhos pequenos e aos idosos são subsidiados (no local de trabalho ou terceirizados).

**5.11** A acessibilidade e acomodação para práticas religiosas, pessoas com deficiência e outras necessidades especiais são aceitas e sem qualquer impacto negativo.

**5.12** Políticas e práticas protegem contra favoritismo e é aplicada a igualdade de oportunidades em toda organização de forma culturalmente sensível.

**5.13** Um conceito inclusivo de família guia a determinação de benefícios e a participação em eventos organizacionais.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**5.14** É fornecida licença remunerada para cuidados médicos, responsabilidades cívicas, luto e outros.

**5.15** Práticas religiosas e feriados culturais são aceitos mesmo se não sejam feriado para a maioria.

**5.16** Flexibilidade na aparência pessoal e no espaço de trabalho de cada um é permitida para a maioria dos funcionários, contanto que de forma culturalmente aceitável.

**5.17** Apoio de tecnologia para arranjos de mobilidade, a deficiências e trabalho flexível estão disponíveis no processo de Seleção de funcionários.

### NÍVEL 2: REATIVA

**5.18** Programas de benefícios são geralmente do tipo "um padrão que serve a todos" e seu valor ou relevância aos funcionários não é monitorado.

**5.19** Escalas de trabalho são geralmente tradicionais, inflexíveis e dirigidas ao seu cumprimento.

**5.20** Flexibilidade pode ser mal entendida, aplicada injustamente, percebida como favoritismo.

**5.21** A linguagem de libras e acessibilidade para pessoas com deficiência só é adaptada quando legalmente requerido.

### NÍVEL 1: INATIVA

**5.22** Apenas benefícios legalmente requeridos são fornecidos aos funcionários.

**5.23** Há pouca ou nenhuma abertura para acatar afastamentos/licenças do trabalho do funcionário por necessidades de cuidados com filhos pequenos, para família ou horário flexível.



## CATEGORIA 6: DESIGN, CLASSIFICAÇÃO E REMUNERAÇÃO DE CARGOS

---

*Ação: Assegurar que não hajam vieses ou preconceitos no design e classificação de cargos e que a remuneração seja igualitária*

---

A organização revê sistematicamente os requisitos, classificações e remuneração de cargos quanto a vieses e impacto adverso. As descrições e requisitos de cargos são claros e não incluem fatores não relacionados ao cargo. O desenho de funções da organização é projetado para acomodar – tanto quanto possível – necessidades individuais e organizacionais. A remuneração é baseada em desempenho. São conduzidas regularmente análises no sistema de recompensa total para assegurar que os preconceitos por raça, etnia, idade, gênero, função, e outras questões relativas ao potencial de igualdade sejam significativamente reduzidas.



## CATEGORIA 6: DESIGN, CLASSIFICAÇÃO E REMUNERAÇÃO DE CARGOS

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

- 6.1** A organização mantém práticas internas e externas igualitárias de remuneração e classificação de cargos.
- 6.2** Design inovador de cargos resulta em funcionários pagos por desempenho e não por "cumprir prazos", possibilitando opções flexíveis de trabalho.
- 6.3** Ausência de equidade nos sistemas anteriores de remuneração foram endereçadas e os indivíduos foram compensados.
- 6.4** Os sistemas de classificação e remuneração foram modificados para diminuir preconceitos e vieses conscientes e inconscientes.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

- 6.5** A organização adiciona Remuneração à licença maternidade além daquela prevista pela lei.
- 6.6** Os requisitos e descrições de cargos são claros e independem de fatores não relacionados ao exercício do cargo como gênero, nível de educação, religião, idade, orientação sexual, deficiência, preferências por aparência física ou por comportamentos culturalmente específicos.
- 6.7** Há uma crescente aceitação à flexibilidade e variedade no design de cargos para acomodar necessidades dos funcionários para trabalho parttime, horário flexível, trabalho remoto e licença para assuntos pessoais ou outros.
- 6.8** A empresa assegura que sejam conduzidas análises anuais de eventuais diferenças de compensação/remuneração para garantir que preconceitos baseados em idade, deficiências, raça e outras questões potenciais de igualdade sejam tratadas de forma apropriada.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

- 6.9** Cargos projetados para alinhar necessidades individuais às da empresa tanto quanto possível.
- 6.10** A organização revê sistematicamente suas práticas de requisitos, classificação e remuneração de cargos e executa ações para diminuir o eventual impacto adverso relativo a preconceitos.
- 6.11** Os sistemas de classificação e remuneração são amplamente comunicados e entendidos pelos funcionários.
- 6.12** A análise e design de cargos resultou em alguma flexibilidade para acolher determinados grupos (minorias).

### NÍVEL 2: REATIVA

- 6.13** Há alguns procedimentos escritos para classificar cargos e determinar remunerações, mas estes são frequentemente determinados por preferências pessoais dos supervisores.
- 6.14** Há política de igualdade de salário, mas a empresa não faz análise para determinar se a política é seguida.
- 6.15** A igualdade de salário só é medida e auditada se requerido por lei.

### NÍVEL 1: INATIVA

- 6.16** A organização não possui métodos sistemáticos para classificar cargos ou determinar Remuneração a funcionários.
- 6.17** Baseado em estereótipos que envolvem idioma, gênero, idade, cultura ou deficiência, alguns cargos são considerados menos ajustados a determinados grupos.



## CATEGORIA 7: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO DE D&I

---

*Ação: Educar líderes e funcionários para que eles tenham alto nível de competência em D&I*

---

Líderes e funcionários em toda organização recebem treinamento de D&I específico à sua área e nível, com foco na obtenção das metas da organização. As discussões e considerações das questões de D&I são integradas a todos os programas e eventos de treinamento e educação. Os programas de D&I podem focar dimensões gerais ou específicas da diversidade, tais como deficiências, identidade de gênero, orientação sexual, gerações, cultura e religião. Questões como racismo, sexismo, classicismo, heterossexismo, preconceito, discriminação, viéses conscientes e inconscientes são tratadas com sensibilidade, convicção e solidariedade.



## CATEGORIA 7: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO EM D&I

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**7.1** D&I é integrado a toda estratégia de treinamentos e promoções da organização.

**7.2** Diversas ferramentas inovadoras de D&I inclusive recursos de aprendizado dirigidos à autodireção e a instrutores estão acessíveis a todos, independentemente da localização.

**7.3** O aprendizado partindo das melhores práticas de D&I abre caminho para a criação da nova cultura organizacional, serviços e produtos com impacto no desempenho e sustentabilidade.

**7.4** Questões desafiantes e controversas como racismo, sexismo, discriminação de idade, classicismo, heterossexismo, preconceito religioso, intimidação de estereótipos e viés inconsciente são tratados com eficácia, sensibilidade, imparcialidade, convicção e solidariedade.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**7.5** Profissionais de D&I *experts* em métodos de aprendizagem, educação intercultural e líderes organizacionais são envolvidos no desenvolvimento, produção e reforço do treinamento e educação em D&I.

**7.6** Utilização de diversos métodos inovadores de treinamento, inclusive salas de aula, autoestudo experimental, aprendizado à distância, avaliação, aprendizado social, mídia social, vídeos, jogo e estudos de casos para suprir necessidades de aprendizado de D&I.

**7.7** Programas focados em dimensões específicas de diversidade como deficiência, identidade de gênero, orientação sexual, classe social, gerações, cultural, religião, raça e etnia são oferecidos com base nas necessidades identificadas.

**7.8** Funcionários e, se necessário suas famílias, recebem treinamento em competência cultural e outro apoio em recolocação internacional e regional ao voltar de missões internacionais ou ao trabalhar com equipes internacionais.

**7.9** Educação de D&I contínua, multianual para desenvolver curriculum, levando os indivíduos a estágios graduados de aprendizado.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**7.10** D&I é integrado em programas gerais de treinamento e educação da empresa, inclusive na orientação do funcionário, serviços ao cliente e em programas para gestores.

**7.11** Oportunidades de aprendizado de D&I são desenvolvidas em múltiplos idiomas, se necessário e oferecidas em diversos formatos acessíveis.

**7.12** Programas endereçam o desenvolvimento de habilidades dos funcionários para lidar com questões sensíveis de privilégio, estereótipos e preconceito.

**7.13** *Experts* em D&I ou profissionais de educação constroem e conduzem todos os estágios dos projetos de treinamento em D&I.

**7.14** A organização encoraja celebrações culturais e atividades em toda empresa que alinha integração social a aprendizado de D&I.

**7.15** Além da educação geral de D&I, os funcionários recebem treinamento para implementar a estratégia de D&I que inclua conteúdo específico ao seu nível e áreas de responsabilidade.

### NÍVEL 2: REATIVA

**7.16** O aprendizado de D&I é breve e focado apenas na educação dos funcionários em políticas para cumprir requisitos legais ou assessorar no uso de linguagem.

**7.17** As pessoas que projetam e desenvolvem treinamentos não tem expertise específica em D&I.

**7.18** Os programas de D&I são "prontos para uso de forma padrão" e não são customizados às necessidades e questões locais.

### NÍVEL 1: INATIVA

**7.19** Não há treinamentos formais ou atividades educacionais de D&I.

**7.20** Há pouca conscientização e conhecimento.



# O GRUPO PONTE

 *Alinhar & Conectar*

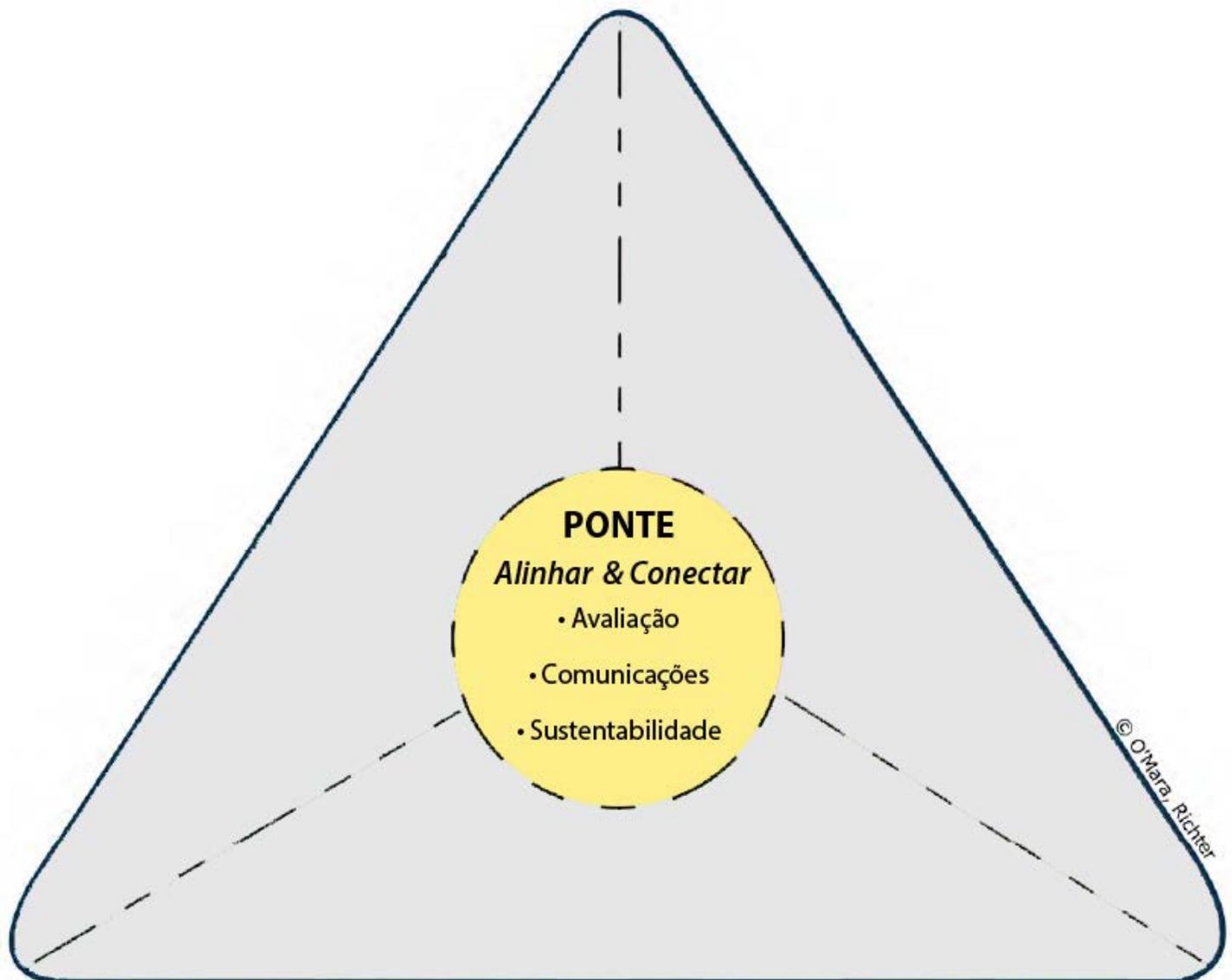
As três categorias desse grupo proporcionam conexões críticas que estabelecem ponte entre o trabalho de fundação com o foco interno e externo de D&I na empresa. Seria difícil para qualquer uma das referências dos outros Grupos ser atingida sem o trabalho efetivo do Grupo Ponte.

► visite [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para ver check-lists fáceis de usar e formatados para classificar sua organização.



## Alinhar & Conectar

- ▶ *Assegurar que avaliação, mensuração e pesquisa guiem as decisões de D&I.*
- ▶ *Tornar a comunicação uma força crucial na obtenção das metas de D&I da organização.*
- ▶ *Conectar iniciativas de D&I e Sustentabilidade para aumentar a eficácia de ambas.*



## CATEGORIA 8: AVALIAÇÃO, MENSURAÇÃO E PESQUISA

*Ação: Assegurar que avaliação, Mensuração e pesquisa guiam as decisões de D&I.*

As medidas de D&I estão incorporadas nos processos de relatório da empresa e estão explicitamente ligados à estratégia com impacto sobre a remuneração aos líderes. A visão dos stakeholders é um fator importante ao medir o desempenho de D&I tanto para a organização como para os indivíduos. As mensurações incluem atitudes, opiniões e cultura, e uma mistura de medidas quantitativas e qualitativas. As informações de todos os aspectos de D&I são coletadas e avaliadas usando práticas como feedback por meio de avaliações 360°, focus groups, e pesquisas de clima/ engajamento. A organização está comprometida com a pesquisa de D&I.



## CATEGORIA 8: AVALIAÇÃO, MENSURAÇÃO E PESQUISA

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**8.1** Profundas avaliações de D&I cobrindo comportamento, atitude e percepção são feitas regularmente em toda a organização e dentro das unidades organizacionais alimentando a estratégia e implementação.

**8.2** As mensurações de D&I de D&I são incluídas como parte do desempenho geral da organização ligadas à estratégia organizacional e unidas à Remuneração e são publicamente compartilhadas.

**8.3** A empresa tem demonstrado melhoras anuais significativas no cumprimento das metas de D&I de maneira consistente há anos.

**8.4** Organização conhecida por investir em pesquisa de D&I e no compartilhamento público de suas descobertas.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**8.5** São feitas abordagens múltiplas integradas para monitorar e avaliar as metas de D&I para rastrear o impacto, a eficácia e executar melhorias quando necessário.

**8.6** A cultura organizacional é monitorada por auditorias culturais e pesquisa de opinião dos funcionários usando as diversas dimensões de diversidade.

**8.7** A organização investe em pesquisa para estudar D&I com objetivos internos e externos.

**8.8** O desempenho de todos os funcionários é medido com base nas metas de D&I estabelecidas pela organização.

**8.9** A organização pode demonstrar com clareza as melhorias organizacionais para cumprir as metas de D&I.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**8.10** As ferramentas de avaliação e as técnicas de monitoramento são usadas para medir o progresso do recrutamento, retenção, remuneração e outros elementos de D&I.

**8.11** A informação de ferramentas com feedback 360°, focus groups, entrevistas e pesquisas de clima/engajamento dos funcionários antigos e atuais e clientes ajuda a formatar futuras iniciativas de D&I.

**8.12** Os líderes são medidos individualmente ao executar e obter as metas de D&I específicas de suas áreas de responsabilidade.

**8.13** Melhores práticas internas e externas são estudadas e aferidas ou são usadas métricas confiáveis tanto qualitativa quanto quantitativamente para melhorar os esforços de D&I da empresa.

### NÍVEL 2: REATIVA

**8.14** É pedido algum feedback de D&I em pesquisas com funcionários e clientes, revisões internas ou estudos de clima, mas sem follow-up, sem recompensas ou consequências.

**8.15** A representação de membros de grupos de algumas dimensões de diversidade no quadro de funcionários é monitorada, mas apenas se requerido por lei.

**8.16** As mensurações são baseadas primariamente em indicadores negativos do passado, como índice de rotatividade, número de ações judiciais e reclamações.

### NÍVEL 1: INATIVA

**8.17** Não há avaliações para coletar informações sobre: a diversidade de funcionários / necessidades ou problemas dos clientes / sobre a cultura organizacional / sobre o engajamento dos funcionários.

**8.18** Não há nenhuma tentativa ou esforço para avaliar ou monitorar questões para avaliar ou monitorar questões relacionadas com a diversidade ou o progresso de D&I.



## CATEGORIA 9: COMUNICAÇÕES DE D&I

*Ação: Tornar a comunicação uma força crucial na obtenção das metas de D&I da organização*

Os profissionais de comunicação são informados e educados sobre D&I. Toda comunicação interna e externa é totalmente acessível e disponível em diversos formatos e idiomas. Os tópicos de D&I são fácil e rapidamente localizados nos websites internos e externos da organização. As informações são minuciosas, completamente acessíveis e regularmente atualizadas.

A comunicação de D&I é frequente, contínua, inovadora e contribui para melhorar a reputação da organização. O progresso na obtenção da visão e metas de D&I é reportado pública e regularmente.



## CATEGORIA 9: COMUNICAÇÕES DE D&I

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**9.1** A empresa usou a marca de sua iniciativa de D&I interna e externamente, aumentando a reputação da organização.

**9.2** Os tópicos de D&I são rápida e facilmente localizados nos websites internos e externos da organização. As informações são minuciosas, totalmente acessíveis e regularmente atualizadas.

**9.3** A comunicação de D&I é frequente, contínua, inovadora e contribui para melhorar a reputação da organização.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**9.4** Os profissionais de comunicação e redatores são informados sobre D&I e incluem mensagens de D&I nas comunicações gerais organizacionais.

**9.5** As funções de comunicação da empresa – assuntos comunitários, comunicações aos funcionários, relações públicas e comunicações de marketing – promovem D&I de maneira consistente.

**9.6** Embora se espere que os funcionários acessem informações de D&I no website da empresa, as informações também são frequente e sistematicamente enviadas aos funcionários.

**9.7** Líderes compartilham informações de D&I com os interessados, incluindo resultados de levantamento, sucessos e falhas.

**9.8** Toda comunicação interna e externa é totalmente acessível e, se necessário, disponível em múltiplos formatos e idiomas aos interessados.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**9.9** A organização encoraja os funcionários a discutir D&I e fornecer insumos à empresa.

**9.10** Através de diversos métodos – website, newsletter, e-mail, mídia social e eventos – os funcionários aprendem sobre a visão, estratégia e metas de D&I.

**9.11** A organização integra D&I a diversos aspectos da comunicação alinhando D&I às metas e questões organizacionais.

**9.12** São fornecidas traduções e outros formatos acessíveis quando necessário.

**9.13** A comunicação reflete a conscientização e conhecimento da diversidade, inclusive de influências culturais ampliando a inclusão.

**9.14** O website externo da empresa apresenta informações sobre sua visão, estratégia, metas e resultados de D&I.

### NÍVEL 2: REATIVA

**9.15** A comunicação de D&I é feita unicamente para lembrar ou informar funcionários sobre a adesão à política e requisitos de cumprimento.

**9.16** A maior parte da comunicação de D&I é divulgada através de conselhos/comitês ou redes de diversidade ao invés dos canais regulares da organização, sendo vista, portanto, como não oficialmente endossadas pela organização.

### NÍVEL 1: INATIVA

**9.17** Não há comunicação explícita de D&I.

**9.18** As discussões sobre D&I são percebidas como sendo arriscadas e são evitadas.

**9.19** A comunicação organizacional é analisada ou ajustada quanto a sua adequação em relação à D&I.



## CATEGORIA 10: CONEXÃO DE D&I E SUSTENTABILIDADE

*Ação: Conectar iniciativas de D&I e Sustentabilidade para aumentar a eficácia de ambas.*

---

A organização conecta e alinha iniciativas de D&I e Sustentabilidade. As estratégias de cada iniciativa apoiam uma a outra e muitas oportunidades para elaboração de colaboração torna ambas as iniciativas mais fortes. Os líderes e profissionais de sustentabilidade participam da iniciativa de D&I e vice versa. Ambos trabalham com diversos stakeholders e reportam o progresso dessas iniciativas regularmente para os stakeholders.



## CATEGORIA 10: CONEXÃO DE D&I E SUSTENTABILIDADE

Antes de utilizar as referências a seguir, leia a seção nas páginas 8 a 11: Conexão de D&I e Sustentabilidade.

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**10.1** D&I está integrado ao sucesso e sustentabilidade de longo prazo da organização e de todos os seus stakeholders. A sustentabilidade está totalmente integrada à estratégia de D&I e vice-versa.

**10.2** A organização assume o papel de líder ao influenciar e apoiar a conexão de iniciativas de D&I e sustentabilidade local e globalmente.

**10.3** O progresso de D&I e sustentabilidade é medido regularmente, verificado externamente e reportado publicamente.

**10.4** A organização tem evidências que suas iniciativas de D&I e sustentabilidade se beneficiam de seu alinhamento umas com as outras, mostrando mais impactos significativos do que se fossem separadas e não conectadas.

**10.5** Os resultados de D&I refletem ações em pelo menos três destes aspectos da sustentabilidade, conforme definição das Nações Unidas – Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz ou Parceria.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**10.6** Tanto os líderes de D&I participam ativamente de iniciativas de sustentabilidade da empresa quanto os líderes de sustentabilidade participam de forma ativa das iniciativas de D&I.

**10.7** A organização adapta suas políticas, estratégias e práticas de sustentabilidade com insumos, consultas e colaboração de grupos de diversos stakeholders.

**10.8** Os resultados de D&I refletem ações em pelo menos dois desses aspectos da sustentabilidade: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz ou Parceria.

**10.9** A organização reporta a todos os stakeholders seu progresso relativo aos aspectos de sustentabilidade e D&I.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**10.10** A organização tem uma estratégia de sustentabilidade que reconhece a conexão entre D&I e sustentabilidade.

**10.11** A empresa está publicamente envolvida, apoia financeiramente e defende uma ou mais iniciativas de D&I e sustentabilidade, quer sejam globais, regionais ou de questões específicas.

**10.12** A organização faz um esforço combinado para integrar diversas vozes, tendências e perspectivas em todos os esforços voltados para a sustentabilidade.

**10.13** Os resultados de D&I refletem ações em pelo menos um dos seguintes aspectos da sustentabilidade: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz ou Parceria.

### NÍVEL 2: REATIVA

**10.14** Há algum esforço em conectar D&I às metas organizacionais relativas à sustentabilidade, como parcerias voltadas para o desenvolvimento da comunidade, voluntariado ou atividades para a construção da paz.

**10.15** Há algum envolvimento na incorporação de D&I nas metas organizacionais e societárias de forma a incluir uma gama diversa de stakeholders externos na avaliação sobre como as práticas da empresa afetam a comunidade.

### NÍVEL 1: INATIVA

**10.16** Não há conexão organizacional entre D&I e sustentabilidade.



# O GRUPO EXTERNO

## *Ouvir & Servir a Sociedade*

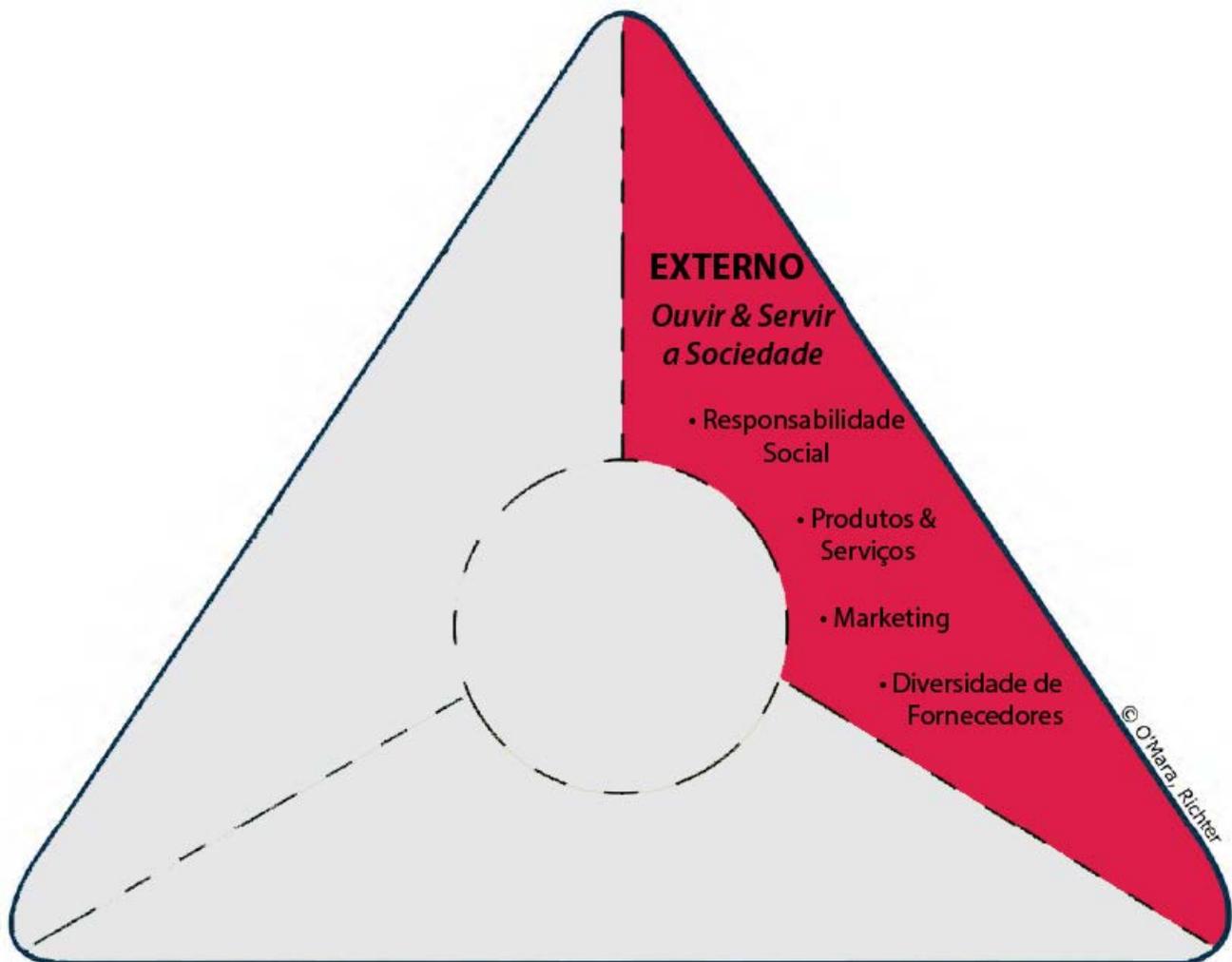
As quatro categorias desse grupo remetem a como a organização oferece seus produtos e serviços e interage com seus clientes e outros stakeholders.

O Grupo Externo tem importância crítica porque é através da ênfase nessas categorias que os resultados provenientes da estratégia em D&I, definida pela organização, serão mais diretamente demonstrados.

▶ Visite [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para obter Check-lists ao usuário formatadas para classificar sua organização.

## *Ouvir & Servir a Sociedade*

- ▶ *Defender o progresso de D&I dentro das comunidades locais e da sociedade em geral.*
- ▶ *Incluir D&I no desenvolvimento de produtos e serviços para servir consumidores e clientes diversos.*
- ▶ *Integrar D&I a Marketing e a serviços ao consumidor.*
- ▶ *Promover e nutrir uma base diversa de fornecedores e encorajar fornecedores a defender D&I.*



# Global Diversity & Inclusion Benchmarks



## CATEGORIA 11: COMUNIDADE, RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL

---

*Ação: Defender o progresso de D&I dentro de comunidades locais e da sociedade geral*

---

A organização é um líder reconhecido no apoio e defesa dos interesses de D&I em assuntos governamentais e da sociedade, alinhados com sua estratégia e objetivos. A organização é socialmente responsável, generosa no apoio a outras organizações em suas iniciativas de D&I e proporciona suporte para o treinamento de D&I na comunidade. Os funcionários são encorajados a participar e apoiar diversos projetos comunitários.



## CATEGORIA 11: COMUNIDADE, RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**11.1** São fornecidos tempo e mão de obra de funcionários para grande variedade de projetos comunitários; os funcionários podem receber remuneração adicional ou prêmios em reconhecimento por seu envolvimento com a comunidade.

**11.2** A empresa promove o crescimento econômico de toda comunidade, particularmente aquelas a quem foi historicamente negado acesso a recursos ou estão no momento em grande necessidade.

**11.3** A empresa lidera o apoio e defesa aos interesses ligados à diversidade no governo e na sociedade.

**11.4** A organização é generosa em apoiar e dar assistência a outras empresas em suas iniciativas de D&I e na promoção de avanços de D&I e responsabilidade social na comunidade.

**11.5** As iniciativas de D&I da empresa na comunidade são tratadas como mais do que filantropia. Elas são percebidas como uma função integrada à estratégia organizacional.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**11.6** A organização expressa apoio aos princípios consagrados da Declaração Universal dos Direitos Humanos e do Pacto Global da ONU e reflete isso em toda intenção e ação.

**11.7** O envolvimento com a comunidade reflete o planejamento de longo prazo e apoia a maior parte dos segmentos da população.

**11.8** A organização apoia bolsas de estudo e programas de estágio para populações com histórico de exclusão, com impacto positivo na comunidade e na futura força de trabalho da empresa.

**11.9** Os funcionários são encorajados a se voluntariar em sua comunidade. Em alguns casos, a empresa os "empresta/cede" para trabalhar para organizações sem fins lucrativos.

**11.10** A empresa conecta as metas de D&I a iniciativas de ética e integridade, e apoio à justiça, coesão social e desenvolvimento econômico.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**11.11** A organização faz parceria com outras organizações que trabalham para promoção dos direitos de grupos vulneráveis da comunidade.

**11.12** A empresa torna pública sua política de responsabilidade social.

**11.13** Planos de longo prazo de desenvolvimento da comunidade são formulados com grupos diversos, incluindo governos e líderes comunitários locais.

**11.14** Heróis da comunidade de grupos com histórico de exclusão e/ou defensores de questões de D&I são celebrados em eventos comemorativos pela organização.

### NÍVEL 2: REATIVA

**11.15** Há algum envolvimento ou apoio às questões de D&I na sociedade, mas apenas se considerados temas não controversos.

**11.16** Há algum envolvimento com projetos da comunidade, escolas e/ou governo local com o objetivo primordial de relações públicas.

### NÍVEL 1: INATIVA

**11.17** Não há envolvimento ou apoio às iniciativas da comunidade ou do governo relativas a D&I.

**11.18** A organização não está disposta a assumir posição firme ou defender D&I.



## CATEGORIA 12: DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

---

*Ação: D&I é considerado no desenvolvimento de produtos e serviços para servir a consumidores e clientes diverso.*

---

As considerações de D&I são integradas ao ciclo de desenvolvimento do produto para servir grupos diversos. As equipes de desenvolvimento de produtos e serviços são diversas e incluem consumidores, stakeholders e representantes da comunidade. Também é dado reconhecimento ao valor de D&I na inovação e a empresa alavanca consistentemente D&I para a melhoria de produtos e serviços.



## CATEGORIA 12: DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O termo consumidores também se refere a componentes, stakeholders, clientes, estudantes, pacientes e outros – aqueles que se beneficiam do trabalho da organização. Outros termos podem precisar de customização para essa categoria se usados em todos os setores

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**12.1** A política do ciclo de desenvolvimento do produto e do serviço reconhece a diversidade e a acessibilidade desde o início. Ela não adapta meramente produtos que foram primariamente desenvolvidos para o grupo ou cultura dominante.

**12.2** Quase todas equipes envolvidas no desenvolvimento contínuo de produtos e serviços incluem prováveis consumidores, stakeholders e representantes da comunidade.

**12.3** A organização mostra a ligação entre diversidade e inovação, alavancando de forma consistente D&I para aumentar a inovação do produto e serviço.

**12.4** Serviços culturalmente sensíveis como servir comidas só apreciadas por uma determinada cultura são proporcionados, mesmo se tal prática não for aceita ou desfrutada por outros.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**12.5** Mudanças na demografia, valores e no comportamento dos consumidores são pesquisadas, antecipadas e acolhidas.

**12.6** São feitas adaptações de produtos, serviços e políticas para pessoas de diversos grupos, incluindo, por exemplo, produtos financeiros compatíveis, produtos para usuários canhotos e adaptações para pessoas com deficiências.

**12.7** A organização é sensível às visões e valores religiosos e normas culturais de diversos países e comunidades e desenvolve produtos, serviços e políticas consideradas apropriadas para aqueles consumidores e stakeholders.

**12.8** A organização alavanca com sucesso equipes diversas, acreditando que irá melhorar a qualidade e inovação de produtos, serviços e políticas.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**12.9** Produtos, serviços e políticas são analisados por seu valor a consumidores potenciais e são formatados apropriadamente.

**12.10** Equipes/consultores diversos e culturalmente competentes com experiência em D&I são envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços.

**12.11** Equipes de análise diversas e culturalmente competentes são encorajadas a desenvolver ideias inovadoras para ampliar produtos e serviços.

**12.12** Pesquisas e testes de produtos ajudam a analisar como consumidores e/ou stakeholders de diferentes grupos e culturas podem usar os produtos e serviços da organização.

**12.13** A acessibilidade para pessoas com deficiência é geralmente considerada no desenvolvimento e produção de produtos, serviços e políticas.

### NÍVEL 2: REATIVA

**12.14** Há interesse limitado na alteração ou desenvolvimento de produtos e serviços com base em preferências dos consumidores ou na demografia.

**12.15** Não há adaptação de produto, serviço ou política para acessibilidade de pessoas com deficiência, exceto quando requerido por lei.

### NÍVEL 1: INATIVA

**12.16** Nenhum esforço é feito para adaptar produtos, serviços ou política para consumidores ou stakeholders diversos.

**12.17** As equipes de desenvolvimento e os focus groups não incluem uma população diversa de funcionários, consumidores potenciais ou outros stakeholders.



## CATEGORIA 13: MARKETING E SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

---

*Ação: Integrar D&I ao Marketing e aos serviços ao consumidor.*

---

As estratégias de Marketing e de serviços ao consumidor seguem as necessidades de grupos diversos. São empregadas técnicas sofisticadas de análise de mercado de forma contínua para que a empresa entenda sua base de consumidores diversos. A organização usa relevantes abordagens de D&I em marketing e serviços ao consumidor dentro e entre países, regiões, culturas e idiomas. O Marketing e propaganda são inclusivos e desafiam estereótipos. Embora a expertise externa em D&I possa às vezes ser requerida, a organização alavanca a expertise de sua equipe diversa. Todo processo de marketing e de serviços ao consumidor é totalmente acessível. A acessibilidade é incorporada ao processo de design, desenvolvimento de estratégias e processos de materiais de marketing e de serviços ao consumidor.



## CATEGORIA 13: MARKETING E SERVIÇOS AO CONSUMIDOR

O termo consumidores também se refere a componentes, stakeholders, clientes, estudantes, pacientes e outros - aqueles que se beneficiam do trabalho da organização. Outros termos podem precisar de customização para essa categoria ser utilizável em todos os setores

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**13.1** A organização usa continuamente sofisticadas técnicas de análise para entender e responder à sua base de consumidores diversos.

**13.2** A organização tem consciência das necessidades, motivações e perspectivas dos grupos de consumidores e stakeholders diversos e adapta com sucesso as estratégias de marketing, vendas e distribuição para suprir essas necessidades.

**13.3** Se a empresa usa marketing sistêmico e abordagem de serviços ao consumidor, ela assegura que pode ser customizada ou adaptada internamente em outros países, regiões, culturas, idiomas e outras dimensões de diversidade.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**13.4** São pesquisadas as necessidades e a satisfação de grupos diversos de consumidores e potenciais consumidores. Os resultados formatam as estratégias de marketing, vendas, distribuição e serviços aos consumidores.

**13.5** Embora também possa ser procurada experiência externa em D&I, a empresa alavanca a expertise de marketing, distribuição e serviços aos consumidores de sua equipe diversa.

**13.6** Todos os métodos de marketing, propaganda, relações públicas e de contato com consumidores não perpetua estereótipos, mas promove modelos de papéis positivos e desafia pressupostos.

**13.7** A força de vendas de marketing tem competência intercultural – pode adaptar e trabalhar com consumidores de diversos backgrounds.

**13.8** Todos os processos de marketing de serviços ao consumidor são totalmente acessíveis e fazem parte do processo de design e desenvolvimento dos materiais de marketing ao consumidor.

**13.9** Agências e serviços de consultoria com expertise em diversidade proporcionam aconselhamento regularmente.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**13.10** É feita alguma tentativa de atingir uma gama diversa de consumidores usando mídia específica de mercado.

**13.11** Os focus groups são diversos e encorajados a avaliar estratégias e técnicas de marketing e serviços a diversos grupos e culturas.

**13.12** Grupos de marketing, propaganda e relações públicas refletem a diversidade e estão posicionados para atingir diversos mercados.

**13.13** A acessibilidade para pessoas com deficiência é rotineiramente considerada por Marketing nos serviços aos consumidores.

**13.14** Quando necessário, os serviços ao consumidor são fornecidos em outros idiomas além daqueles requeridos por lei.

### NÍVEL 2: REATIVA

**13.15** A organização só reconhece grandes diferenças entre consumidores, tal como jovens e velhos, se explorar diferenças de gerações.

**13.16** Mesmo se produtos e serviços forem comercializados um pouco diferentemente a diferentes grupos, a propaganda não é adaptada para ser culturalmente sensível à valorização da diversidade.

**13.17** Serviços ao consumidor e marketing são acessíveis a pessoas com deficiência apenas quando requerido por lei.

### NÍVEL 1: INATIVA

**13.18** A propaganda e publicidade podem perpetuar estereótipos e papéis tradicionais e nada fazer contra eles.

**13.19** Serviços ao consumidor, distribuição e comunicações ignoram de maneira consistente diferenças nas necessidades de consumidores.



## CATEGORIA 14: DIVERSIDADE DE FORNECEDORES

---

*Ação: Promover e alimentar uma base de fornecedores diversos e encorajar fornecedores a defender D&I.*

---

Relações com fornecedores são uma parte integrante da estratégia de D&I, e os próprios fornecedores devem se comprometer a atingir as metas de D&I. Os fornecedores da empresa refletem a composição da comunidade para uma ampla gama de dimensões da diversidade. A organização trabalha com seus fornecedores sub-representados para melhorar todos os aspectos do gerenciamento de seu fornecimento. A função de diversidade de fornecedores se alinha totalmente às amplas metas de D&I da organização. Ela adquire bens e serviços essenciais e não essenciais de fornecedores oriundos de grupos minoritários da sociedade.



## CATEGORIA 14: DIVERSIDADE DE FORNECEDORES

Veja na página 72 uma explicação sobre Diversidade de Fornecedores.

### NÍVEL 5: MELHOR PRÁTICA

**14.1** Fornecedores da empresa devem ter uma porcentagem significativa de negócios com fornecedores diversos e proporcionar evidências de que estão comprometidos com a obtenção de suas próprias metas de D&I.

**14.2** Os fornecedores da organização refletem a composição da comunidade através de uma ampla gama de dimensões da diversidade.

**14.3** A organização colabora com seus fornecedores sub-representados para melhorar todo aspecto da administração de suprimentos.

**14.4** A função de diversidade de fornecedores se alinha totalmente às amplas metas de D&I da organização.

**14.5** A organização pesquisa itens e serviços essenciais e não essenciais de fornecedores sub-representados.

### NÍVEL 4: PROGRESSISTA

**14.6** A organização é próativa na busca e atração de fornecedores de grupos minoritários e em informar fornecedores novos e já existentes, as novas oportunidades com a organização.

**14.7** A organização trata seus fornecedores com respeito e dignidade simplificando o processo de trabalho juntos e pagando pontualmente.

**14.8** As pessoas envolvidas no processo de seleção de fornecedores conhecem D&I e estão cientes do impacto potencial do viés inconsciente.

**14.9** É proporcionada assistência educacional e treinamento a fornecedores sub-representados e potenciais fornecedores para ajuda-los a ser competitivos.

**14.10** A organização publica informações sobre os gastos anuais com fornecedores diversos.

**14.11** Os critérios de D&I são incluídos no processo de compra, que tem referência ou peso no processo decisório.

### NÍVEL 3: PRO-ATIVA

**14.12** O banco de dados de fornecedores inclui informações sobre a propriedade /posse ...e sobre a diversidade de seus funcionários.

**14.13** A organização possui estratégia de diversidade de fornecedores com recursos dedicados à sua implementação.

**14.14** A função de diversidade de fornecedores se alinha totalmente às amplas metas de D&I da organização.

**14.15** A organização pesquisa itens e serviços essenciais e não essenciais de fornecedores sub-representados.

**14.16** A organização participa regularmente de feiras de negócios e propaganda e procura oportunidades para informar os fornecedores sub-representados que a organização acolhe seus negócios.

**14.17** O engajamento em D&I é critério de proposta, mas sem ter grande peso ou considerado como preferência na escolha do fornecedor.

### NÍVEL 2: REATIVA

**14.18** Há alguma tentativa de incluir alguns fornecedores não tradicionais de grupos diversos, mas apenas por ser necessário sem estratégia para apoiar metas organizacionais.

**14.19** A organização usa fornecedores sub-representados, mas em contratos pequenos, únicos ou de baixo custo.

**14.20** Há pouca ou nenhuma colaboração entre a função de compra, onde as relações com fornecedores são geralmente gerenciadas, e a função de D&I.

### NÍVEL 1: INATIVA

**14.21** A diversidade não é considerada ao determinar fornecedores e não existe programa de diversidade de fornecedores.

**14.22** Não há reconhecimento do valor que fornecedores diversos trazem à empresa.



# O PROCESSO DE PESQUISA

Esta edição do GDIB tem por base o consenso entre 95 Expert Panelists com reconhecida expertise na prática de D&I. O grupo de Experts tem trabalhado com muitas Organizações de diversos portes, setores e localização geográfica. Muitos dos Expert Panelists são altamente familiarizados com a pesquisa empírica sobre D&I.



## Qual a abordagem de consenso usada para construir o GDIB?

Nossa abordagem na geração do consenso envolveu um processo sistemático, recorrente e rigoroso de coleta e entradas de *experts*, combinando sugestões e ideias com cruzamento de informações e submetendo as mudanças para novas revisões e comentários.

Nós objetivamente coletamos a sabedoria de grupos diversos de profissionais de diferentes campos, inclusive academias, governo, ONG, corporações e do mundo da consultoria, aplicando um modelo de consenso que acelera a forma usual na qual um campo de estudo ou prática evolui, baseado em acordo comum.

Ao juntar as descobertas desse grupo diverso de *experts* e que deriva de seu entendimento comum dos elementos essenciais de organizações diversas e inclusivas em seus vários estágios de desenvolvimento, nós procuramos assegurar que o GDIB refletisse o consenso atual relacionado às práticas nesse campo.

## Como o GDIB começou e como as edições evoluíram?

Em 2006 começamos o "*Bench Marks for Diversity*", publicado pela Autoridade do Vale do Tennessee (TVA), uma organização governamental dos Estados Unidos. Os pesquisadores originais eram Kate Atchley, JoAnne Howell, Gerald Landon (atual Expert Panelist do GDIB), Vergil Metts e Hector Qirko. Como o *Bench marks for Diversity* foi desenvolvido com fundos federais americanos, ele não foi protegido por direitos autorais.

Aquele documento foi atualizado e revisado pelos autores do GDIB e enviado aos *Experts* do Painel pedindo comentários e sugestões, que foram compiladas pelos autores e reenviadas aos *Experts* do Painel para que eles pudessem rever e comentar as edições feitas pelos outros *Expert Panelists*. Os autores finalizaram o trabalho, avaliando o que aceitar e o que não aceitar, sendo que a maioria das sugestões foi aceita, exceto quando houve conflito.

Em 2011, o grupo de *Experts* do Painel foi expandido, com alguns membros originais saindo e outros chegando. O processo de revisão começou com a versão de 2006 e foi então conduzido em processo similar àquele usado para criar a versão de 2006.

Para a edição de 2014, foi dada a opção aos *Experts* do Painel de contribuir com sugestões para melhorar com relação à aparência e aspectos de sensibilidade do GDIB 2011, bem como melhorias no material introdutório.

Para esta edição de 2016 de Aniversário da Décima Edição, nós demos continuidade ao processo de pesquisa acima descrito. O número de *Experts* do Painel engajados nesta edição é de 95, incluindo diversos que trabalharam em edições anteriores.



Veja na seção sobre os *Experts* do Painel uma lista com todos os que trabalharam na edição de 2016. Além da atualização das referências para refletir as práticas atuais, mudamos as estruturas conceituais das abordagens de D&I para refletir a forma como o trabalho de D&I está sendo praticado atualmente. Foi adicionada uma nova categoria, fazendo a conexão de D&I e Sustentabilidade, adicionada uma descrição das Metas Finais de D&I, e também foi adicionada uma explicação da prática do trabalho de D&I como uma abordagem de sistemas e um modelo revisado.

### **O que apoia a reivindicação que as referências/benchmarks em seu mais alto nível são as melhores práticas?**

Melhor prática é uma abordagem ou forma de trabalhar que ajuda uma organização a atingir suas metas. Uma melhor prática também é algo pelo qual as organizações podem medir ou avaliar. Acreditamos que os benchmarks em seu nível mais alto são as melhores práticas atuais para Diversidade e Inclusão em todo mundo com base na experiência de nossos *Expert Panelists*. No entanto, o que é a melhor prática a uma organização pode não ser uma prática relevante para outra.

### **Foram feitos estudos de validade e confiabilidade sobre o GDIB?**

Não. O GDIB representa o ponto de vista coletivo dos *Expert Panelists* e dos autores, que trazem anos de conhecimento e experiência no campo de D&I. Embora não tivéssemos feito um estudo sistemático e quantitativo de validação - em parte porque haveria também necessidade de ser um critério bem definido e mensurável contra o qual avaliar o nível apropriado da prática - é importante mencionar que a maioria dos estudos de validade dependem das classificações de *experts*, como aqueles de nosso painel. Da mesma forma, com relação à confidencialidade, nossas múltiplas



rodadas de comentários, as inserções e as frequentes revisões do GDIB, fornecem oportunidade de verificar não apenas o consenso, mas também a consistência.

No futuro, na medida em que o GDIB se torne mais amplamente usado, nós antecipamos que outros estudos - inclusive quantitativos - possam vir a ser executados. A possibilidade de atingir isso dependerá da clareza com relação à definição da construção - o que é uma implementação "bem sucedida" de D&I? - e ferramentas apropriadas de mensuração. Finalmente, vale notar que no curso do refinamento e revisão do GDIB nós procuramos praticar os princípios defendidos no GDIB, assegurando que são proporcionadas oportunidades a nossos *Expert Panelists* de modificar, ampliar ou integrar suas descobertas globais.

### **O GDIB parece vir de uma perspectiva cultural ocidental. Como isso impacta sua validade?**

Embora o GDIB tenha sido desenvolvido a partir de uma perspectiva ocidental (a versão original foi liberada em 1993 na Autoridade do Vale do Tennessee nos EUA), ela foi revisada, adaptada e expandida quatro vezes para incorporar uma mentalidade global. A edição atual do GDIB é o pensamento consensual dos 95 *Experts* do Painel do mundo todo que usaram suas lentes culturais, experiência e perspectivas para moldar o GDIB em algo que seja globalmente relevante.

Não podemos mudar a forma como o GDIB começou, mas sentimos que temos sido diligentes em nos certificar que o GDIB evoluiu além da perspectiva estreita na qual ele foi criado. A evolução do GDIB tem sido um dinâmico processo global.

### **O GDIB é validado ou sancionado por uma associação profissional ou organização independente?**

Não. Atualmente, não há uma organização mundial que opere como associação profissional para a maioria das abordagens (veja as páginas 5 a 7, Abordagens de D&I), que possa ser considerada parte do campo de D&I. Algumas organizações específicas de setores, tópicos ou dimensões, bem como subgrupos de associações profissionais bem estabelecidas lidam com partes desse tema.

Estamos cientes que, pelo menos, uma associação profissional esteja engajada no desenvolvimento de padrões para D&I. Assim como, há algumas organizações particulares, focadas em educação e sem fins lucrativos que contribuem para o trabalho nesse novo campo de conhecimento. Talvez no futuro, existirá uma associação profissional que sirva para o todo o campo. Não há dúvida que o campo de conhecimento evoluirá ao longo do tempo. Isso é bem provável já que os nossos *Experts* painelistas são um dos mais abrangentes grupos de *Experts* em D&I já estabelecidos, com o propósito de alcançar consenso nas práticas desse campo.



## EXPERTS DO PAINEL

### Quem faz parte do Painel de *Experts*?

Como o GDIB é o ponto de vista coletivo dos *Experts* do Painel (EP), é muito importante que os EP representem ampla variedade de backgrounds e áreas de expertise.

A profundidade e amplitude do GDIB é um ativo do processo de incluir diferentes pontos de vista e perspectivas. Nem todos os membros do EP concordam com todos os itens e declarações deste documento. A despeito das tentativas de que ele seja mais abrangente e inclusivo possível - quanto ao porte das organizações, setores, regiões do mundo, abordagem de diversidade, dimensões de diversidade, indústria e assim por diante - a verdade é que a maioria das pessoas, em algum nível, acaba tendo viéses com base naquilo que sabem mais. Nisso reside o valor de ter um painel de *experts* compondo um grupo diverso de pessoas. Os membros do EP estão relacionados na página 65. Todos se voluntariaram para fazer esse trabalho. Como as pessoas se movimentam por diversos países e organizações e muitas têm uma extensa experiência global não limitada a sua afiliação ou localização atual, nós relacionamos os nomes sem afiliação, cargo ou local.



### **Como os *Experts* do Painel foram selecionados?**

Os autores determinaram os critérios de Seleção, que foram projetados para resultar em um grupo diverso de *experts* que seria capaz de contribuir para com o GDIB.

Cada pessoa precisava ter expertise em um amplo escopo de trabalho de D&I ou um setor/tipo específico de organização, abordagem à diversidade, cultura ou região do mundo. Além disso, procuramos uma variedade de experiências de vida variadas representadas pela raça, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, geração, idade, educação, deficiência, personalidade e assim por diante. Estávamos interessados em sua experiência, e não em sua situação organizacional ou pessoal atual.

Os autores convidaram então aqueles que cumpriam esses critérios para servir como EP e também pediram-lhes para recomendar outros. Conforme o processo evoluiu, os autores pesquisaram por áreas onde foi necessária experiência adicional ou a dimensão de diversidade foi requerida.

Além disso, todos os membros do The Diversity Collegium, nosso patrocinador sem fins lucrativos, foram convidados a se tornar *Experts* do Painel. A maioria aceitou.

### **Como os futuros *Experts* do Painel serão selecionados?**

Os futuros *Experts* do Painel serão selecionados de forma similar - utilizando critérios e networking com o objetivo de criar um grupo disposto a fazer o trabalho de construir a próxima edição e ter uma variedade de backgrounds para isso. É uma designação voluntária. Se quiser recomendar-se ou a outros para se tornar um EP, favor entrar em contato com os autores.

No entanto, é improvável que teremos mais EP até fechar a próxima revisão maior da pesquisa.

### **O que se espera que os *Experts* do Painel façam? Eles são pagos?**

Além de participar da pesquisa, o EP dá assistência aos autores em reuniões das três metas atuais do GDIB: aumentar a visibilidade, utilidade e relevância. Visite o website do The Diversity Collegium para ver um documento denominado "Qualificações e Expectativas dos *Experts* do Painel". Os autores e *Experts* do Painel estão contribuindo com sua expertise para este trabalho sem remuneração e como doação para o tema.



## Quais são algumas diferenças significativas de opinião sobre esta edição de 2016 entre os *Experts* do Painel?

Há um acordo considerável entre os *Experts* do Painel (EP) sobre o conteúdo do GDIB. Todos os *Experts* do Painel relacionados "subscreveram" o conteúdo. No entanto, existem algumas áreas de desacordo, que vale a pena mencionar:

- ▶ **"Abordagem de negócios"** Muitos dizem que o GDIB contém muita "abordagem de negócios." No entanto, o GDIB é projetado para uso de organizações, e por isso ele usa a linguagem empresarial, que pode soar como a linguagem dos negócios para alguns.
- ▶ **Definição de diversidade.** Veja a pág. 1. Essa definição evoluiu um pouco desde sua indicação original em 2006. Com os anos e após diversas edições, os identificadores e termos evoluíram, mas continua a ter uma definição abrangente com o que os EPs ao redor do mundo geralmente concordam. Alguns profissionais preferem usar uma definição mais acadêmica, que é mais baseada na identidade ou em uma construção social. Consulte o website do The Diversity Collegium.
- ▶ **Abordagens ao D&I.** Veja a pág. 5. A seção Abordagens recebeu muita atenção, debate e diálogo antes de se decidir pelas cinco finais. Das cinco abordagens, a mais difícil de nomear foi a que nós finalmente chamamos de Dignidade: A afirmação de valor e interconectividade de toda pessoa.
- ▶ **Adição da categoria "Conexão de D&I e Sustentabilidade".** Diversos EPs ainda não têm certeza se essa categoria deveria ser adicionada, porque ela não foi "suficientemente" testada e "existem outras iniciativas nas organizações com as quais D&I deveria estar alinhada, então, porque chamar sustentabilidade?"
- ▶ **Designação e significado dos cinco níveis.** Os EPs estiveram próximos a se dividir uniformemente na designação dos níveis de 0 a 4 ou de 1 a 5. A designação dos níveis de 1 a 5 foi mais favorecida e se decidiu usá-la. No entanto, todos concordaram com os nomes dos níveis (Inativo, Reativo, Pró-ativo, Progressista e Melhores Práticas).
- ▶ **Contagem** e outros itens foram transferidos para a seção Ferramentas do Usuário no website do The Diversity Collegium, pois elas precisavam de mais explicação do que poderíamos fornecer no próprio GDIB. Além disso, há algum desacordo quanto a se ter uma contagem quantitativa para o GDIB em sua forma atual e, em caso positivo, em como calculá-la. E as porcentagens como indicadores dos níveis foram removidas.
- ▶ **Categorias adicionais.** Alguns EPs sugeriram que considerássemos categorias adicionais, tal como cultura. Os autores acreditam que esses tópicos estão incluídos dentro de outras categorias, e não merecem uma categoria separada no GDIB.



## OS EXPERTS DO PAINEL DA EDIÇÃO DE 2016

Rascunhos biográficos e informações de contato dos *Experts* do Painel estão disponíveis no website do The Diversity Collegium website.

Rachael Nyaradzo Adams	Hans Jablonski	Dianne Hofner Saphiere
Redia Anderson	Helen Jackson	Janelle Reiko Sasaki
JuanCarlos Arauz	Tisa Jackson	Srimathi Shivaskankar
Janet Bennett	Nia Joykson-Romanzina	George Simons
Joel A. Brown	Judith H. Katz	Duncan Smith
Liliana Cantú	Beverly Kaye	Tatiana Revilla Solís
Lorelei Carobolante	Elisabeth Kelan	Jeremy Solomons
Maria Cristina (Cris) de Carvalho	Lisa Kepinski	Donna Stringer
Jackie Celestin-André	Lynn (Rui-Ling) King	Charlotte Sweeney
Mee-Yan Cheung-Judge	Gerald Landon	Parag Tandon
Kristal Moore Clemons	Randall Lane	Hiroko Tatebe
Price Cobbs	Juan T. Lopez	Tanya Cruz Teller
Cristina (Tina) Cruz-Hubbard	Cynthia Love	Sondra Thiederman
Tracy Ann Curtis	Kelli McCloud-Schingen	Zaida Morales Torres
Shirley Davis	Joe-Joe McManus	Adam Travis
Ralph de Chabert	Donna McNamara	Lillian A. Tsai
Barbara Deane	Chris M. Mendoza	David Tulin
Emilio Egea	Nene Molefi	Lorie Valle-Yañez
Mary Farmer	Eddie Moore, Jr.	Tom Verghese
Bernardo Ferdman	Stella M. Nkomo	Kate Vernon
Cathy Gallagher-Louisy	Kenneth Nowack	Yves Veulliet
Judy Greevy	Katherine W. Phillips	Ilene Wasserman
Saehi Han	Heather Price	Michael Wheeler
Steve Hanamura	Farah Qureshi	Lynda White
Melanie Harrington	Sidalia G. Reel	Toni Wilson
Robert Hayles	Margaret Regan	Mary-Frances Winters
Peggy Hazard	Jennifer "Jae" Pi'ilani Requiro	Catherine Wong
Herschel Herndon	Jacquelyn Valerie Reza	Rita Wuebbeler
Lucie Houde	Howard Ross	Ursula Wynhoven
Patricia Mushim Ikeda	Armida Mendez Russell	Nadia Younes
Lobna "Luby" Ismail	Ann Sado	Renée Yuengling
Kay Iwata	Shirley Johana Saenz	

## ANTIGOS EXPERTS DO PAINEL

Somos gratos às pessoas a seguir pela ajuda fornecida e por suas contribuições que continuam a ser sentidas como um trabalho que evolui.

Rohini Anand	Richard Gaskins	Rosalind Sago
Jeya Ayadurai	Jacey Graham	Cynthia Scott
David Benton	Kimiki Horii	Johanna Sherriff
Fleur Bothwick	Edward E. Hubbard	Roosevelt Thomas
Stacey Cunningham	Betsy Jacobsen	(1944 – 2013)
Maria Dupras	Prasad Kaipa	Josephine Van Zanten
Kim Farnham	Margo Murray	Avivah Wittenberg-Cox



## COMO USAR O GDIB

Esta seção contém informações sobre o uso do GDIB. Acesse o website do The Diversity Collegium, onde encontrará mais informações e outras serão adicionadas regularmente.

- ▶ Descrições das melhores práticas pelos usuários do GDIB e outros. Muitas são reproduções de newsletters do GDIB, que estão em outra seção (GDIB Newsletters) na aba Global D&I Benchmarks.
- ▶ Como pontuar o GDIB. Para usuários que quiserem conduzir um processo simples de pontuação da check-list, essa folha de instrução informa como calcular e pontuar de forma intuitiva ou matemática cada categoria.
- ▶ Uma check-list como documento do Word® e um em Excel® para cada uma das 14 categorias com os cinco níveis.
- ▶ Etapas para estabelecer ou renovar a visão e a estratégia.
- ▶ Etapas para medir o progresso de D&I.
- ▶ Uma coleção de atividades com apostilas para condução de sessões de educação e treinamento ou sessões "como usar" o GDIB.
- ▶ Diversos projetos de apresentações e workshops com slides e notas para descrever o GDIB a líderes organizacionais e/ou profissionais de diversidade, membros de conselho ou de networking, ou outros interessados no GDIB.
- ▶ Um folheto educacional de uma página sobre o GDIB.
- ▶ Um folheto educacional de uma página do Nível 5: Melhores Práticas.
- ▶ Um folheto de uma página das 14 Ações.
- ▶ Um infográfico do GDIB.

## Quais são algumas formas eficazes de uso do GDIB?

- ▶ Estabelecer padrões de desenvolvimento e concordar com o estado desejado de D&I em sua organização. Use o GDIB para estabelecer padrões organizacionais de D&I. Isso seria parte do estabelecimento de sua missão, visão, estratégia e metas. Use também os Benchmarks (Referências) para continuar a desenvolver os padrões existentes lutando por excelência.
- ▶ Avaliar o estado atual de D&I em sua organização. Para determinar o estado atual, coletar informações factuais e solicitar opiniões de indivíduos dentro e fora de sua organização, caso ela tenha disponibilidade para usar recursos externos.
- ▶ Engajar os gestores e a equipe. Uma forma de engajar os gestores e a equipe nesse processo seria os grupos discutirem as categorias selecionadas e buscar atingir um consenso sobre o nível no qual seus departamentos ou organizações estão atualmente classificados. Se não alcançado o consenso, escolha a alternativa com menor divergência. Repetir esse processo com diferentes equipes organizacionais proporciona uma mensuração objetiva e com o tempo, quando monitorada, pode mostrar o progresso da organização.
- ▶ Determinar metas de curto e longo prazo. Uma vez que você conheça os benchmarks (referências) que quer obter, você pode aplicar os níveis como fases para criar metas de curto e longo prazos. Haverá algumas metas estabelecidas especificamente para a função de D&I, mas muitas das metas de D&I serão estabelecidas para diversas funções organizacionais e locais, dependendo do tamanho e outros fatores. Integre suas metas de D&I a qualquer processo de estabelecimento de metas de sua organização.
- ▶ Medir o progresso. Durante o processo de estabelecimento de metas, será preciso determinar como medir a obtenção dessas metas. Novamente, sugerimos aplicar qualquer processo que sua organização utiliza para medir a obtenção de outras metas organizacionais. Exemplo, se sua organização usa a pesquisa de clima/engajamento de funcionários ou de satisfação dos clientes, você pode querer usar o GDIB para elaborar a formulação de alguns itens do levantamento.
- ▶ Para assessorar na contratação de consultores e da equipe de D&I em uma base mais limitada, e para todos os funcionários. Use aspectos do GDIB para elaborar perguntas para o processo de entrevista. Escreva perguntas para cada uma das 14 categorias para avaliar a amplitude e profundidade da experiência do candidato. Com base nas categorias, peça-lhes para descrever sua experiência e determine então se ela se alinha ao trabalho que você espera que o candidato irá fazer. Você pode usar o GDIB em uma base mais seletiva para entrevistar todos os funcionários quanto ao conhecimento, habilidades e experiência que fomentariam um local de trabalho diverso e inclusivo.
- ▶ Como um "presente" para organizações de sua comunidade. O GDIB é grátis para todos e aplicável a todos os tipos de organizações. Algumas organizações se voluntariam para ajudar organizações sem fins lucrativos, não governamentais (ONG) e organizações governamentais ou outras em sua comunidade ou setor. Compartilhar o GDIB com elas é uma forma para isso.



## Quais cuidados ou limitações devem ser considerados ao usar o GDIB?

Primeiro, reconhecemos que as condições, necessidades e perspectivas variam muito ao redor do mundo. Muitas diferenças precisam ser consideradas sobre como o GDIB pode ser usado, incluindo: cultura, especificidades do país, abordagens ao D&I, setor e tipo de organização, requisitos legais e de conformidade, tamanho da organização e dimensões da diversidade, entre outras.

Aqui, diversos cuidados e limitações:

- ▶ Como com todos os recursos que ajudam organizações a melhorar as operações, ter uma liderança que entenda as complexidades da administração de mudanças e a necessidade de uma mentalidade acolhedora é aspecto crítico. Recomendamos que, caso a organização não tenha experiência em trabalhar com D&I, deveria contratar uma equipe e/ou um experiente consultor para guiar o trabalho de D&I.
- ▶ Ao usar o GDIB para pontuar o progresso de sua organização, lembre-se que ao pedir opiniões você vai obter exatamente isso - opiniões. Opiniões são percepções e refletem um ponto de vista em um ponto no tempo. Alguns indivíduos e culturas podem tender a dar classificações mais altas - o "benefício da dúvida" e outros podem ser mais críticos e pontuar mais baixo. Tenha em mente que a comunicação de opiniões e o feedback da equipe podem ser influenciados por especificidades culturais como hierarquia, relações e local de trabalho.
- ▶ Sempre que possível, forneça informações objetivas e factuais. Sugerimos usar dados quantitativos juntamente com dados qualitativos para determinar com maior precisão o nível real atual de qualquer categoria.
- ▶ A pontuação da eficácia de uma organização é desafiadora. Alertamos contra fazer uma afirmação de caráter geral como "nossa organização está no Nível 3". Embora isso possa ser em geral verdadeiro, é mais provável que seus departamentos e funções estejam em níveis diferentes em outras categorias do GDIB.

## O GDIB é um documento de Fonte Aberta?

Não. Fonte Aberta é um termo de software que estabelece que ele é grátis, pode ser usado e sofrer emendas de terceiros, mas não podem ser criados derivativos sem permissão. Às vezes, o termo é usado para se referir a outros trabalhos além de software. O GDIB é grátis. No entanto, para usá-lo, é preciso assinar o Acordo de Permissão (no website do The Diversity Collegium). E embora o GDIB possa ser customizado, existem algumas limitações a essa customização, e não podem ser criados derivativos sem permissão. O GDIB é desenvolvido pelos autores e 95 *Experts* do Painel. Algumas versões customizadas podem resultar em mudanças que invalidam o trabalho. Veja o Acordo de Permissão e as Q&A a seguir com relação a customização.



**Até que ponto os Benchmarks (Referências) podem ser customizados?**

Se você mudar a palavra "funcionários" para "associados" ou fizer mudanças similares de terminologia, isso seria aceitável. Mudar o modelo para remover um dos quatro grupos seria uma mudança muito radical no GDIB, e nós não daríamos permissão para isso. Da mesma forma, mudar referências dos níveis iniciais, nos níveis mais avançados seria uma mudança inapropriada. A integridade de opinião dos autores e dos *Experts* do Painel deve ser respeitada. Consulte o Acordo de Permissão do GDIB e o Guia de Estilo do GDIB no website do The Diversity Collegium para ver informações mais específicas ou o contato dos autores.

**Serão produzidas outras versões para segmentos de assistência médica, educação superior ou outros setores ou indústrias?**

Não. Mas se outros estiverem interessados em fazê-lo, nós apoiaremos e trabalharemos com eles para assegurar que a integridade do GDIB seja mantida e que ele permaneça livre de encargos. Consulte o Acordo de Permissão no website do The Diversity Collegium.

**É possível obter mais informações de "como fazer" ou obter materiais de referência?**

São fornecidas diversas ferramentas de usuário no website do The Diversity Collegium. Não seria prático para nós fornecermos referências e "como fazer" no próprio documento do GDIB. Ele é tão abrangente que para nós, tanto para filtrarmos informação e decidir o que incluir, mesmo que apenas em alguns tópicos, não seria prático. Por exemplo, há uma considerável quantidade de informações sobre a medição, visão, diversidade de fornecedores e em quase todas as outras categorias. Deixamos o fornecimento específico de "como fazer" a terceiros.

**Existem versões traduzidas disponíveis?**

Não, até que esta edição de 2016 tenha sido publicada na língua inglesa. No entanto, diversos colegas estão considerando traduzir o GDIB para os idiomas japonês, espanhol e português. Se elas forem disponibilizadas, notificaremos em nossa newsletter e mencionaremos a disponibilidade no website do The Diversity Collegium.

**Esses Benchmarks (referências são apenas para organizações com trabalho de "D&I global")?**

Não. Elas se aplicam a todas as organizações, mesmo pequenas e locais. Há confusão no campo de D&I, pois alguns acreditam que o D&I Global só se aplica a grandes empresas multinacionais que trabalham em mais de um país. O GDIB pode ser usado por qualquer organização em qualquer lugar do mundo.

A meta do GDIB é melhorar a qualidade do trabalho de D&I em todo mundo. A permissão é necessária porque queremos estar em contato com os usuários e encorajá-los a contribuir para a qualidade do trabalho mundial de D&I. Nossa meta é manter o GDIB atualizado e tão útil quanto possível, com os usuários compartilhando experiências, melhores práticas e ideias para melhorá-lo. Além disso, queremos assegurar que o GDIB seja usado com integridade e mantendo a forma colaborativa com a qual ele foi desenvolvido. Finalmente, queremos fornecer aos usuários edições atualizadas quando disponíveis.



### **O GDIB é uma ferramenta de avaliação? Ele deve ser chamado de ferramenta?**

Embora quase tudo possa ser chamado de ferramenta, o GDIB não é uma ferramenta de avaliação em sua forma atual. Nós desenvolvemos algumas Check-lists e as fornecemos como Ferramentas do Usuário no website do The Diversity Collegium, mas elas não foram psicometricamente construídas ou validadas. Estamos sendo encorajados por alguns usuários a criar uma sólida ferramenta de avaliação, mas não decidimos sobre isso. Chamar GDIB de ferramenta pode levar algumas pessoas a pensar que ela é uma avaliação sólida psicometricamente validada.

### **Se o GDIB é grátis, porque é necessário permissão para usá-lo? Como obter a permissão?**

Observe que o Acordo de Permissão contém as respostas a muitas outras perguntas. Estão incluídas perguntas sobre os honorários de consultores para usar o GDIB, ferramentas de desenvolvimento e de vendas relacionadas ao GDIB e sobre a atribuição apropriada ao GDIB. Visite o site do The Diversity Collegium para o Acordo de Permissão e siga as instruções para fazer download, assinar e enviar aos autores para que eles assinem. Na maior parte dos casos, nós enviaremos o Acordo de Permissão em 24 h.

### **Quem pode receber a newsletter do GDIB?**

Qualquer pessoa. Basta enviar informações de contato para: [GDIB@diversitycollegium.org](mailto:GDIB@diversitycollegium.org). A newsletter é publicada a cada 3 ou 4 semanas. Ela contém histórias e exemplos de melhores práticas de D&I, itens de interesse sobre D&I, informações sobre os *Experts* do Painel de GDIB, pedidos de propostas no campo de D&I, postos de trabalho de D&I e mais. Newsletters antigas são postadas no website do The Diversity Collegium.



## TERMINOLOGIA

Os usuários devem se sentir livres para customizar a terminologia do GDIB, para que ela seja consistente com o que é usado em sua indústria ou organização. Para ser claro quanto ao significado e evitar repetir terminologias compridas em todo documento, nós definimos abaixo o que determinados termos querem dizer.

**Conselhos ou Conselhos de Administração:** Engloba os conselhos corporativos de diretores ou comissões eleitas ou designadas no governo ou organizações sem fins lucrativos, regentes, consultores, governadores, Diretores Não-Executivos (NED) e proprietários, tal como uma família que fiscaliza a responsabilidade, mas pode não estar engajada nas operações diárias.

**Business Case:** Business Case se refere à lógica ou benefícios derivados de D&I. Tentamos usar uma linguagem aceitável a todos os tipos e setores das organizações. Alguns termos originados em um setor estão se tornando aceitáveis em outros. Por exemplo, achamos que "Business Case" para diversidade é geralmente um termo aceitável no governo, educação, em organizações sem fins lucrativos e outras organizações. Os termos substitutos podem incluir "lógica", "imperativo" ou outro termo que seja amplamente aceito e entendido dentro da organização.

**Guardião de Diversidade:** Se refere a alguém que defende os interesses e causas de D&I. Um guardião de diversidade é geralmente visto como um profissional bem informado, tenaz, persistente e incansável na defesa da D&I.

**Cultura:** Cultura é um conjunto complexo de valores, crenças e comportamento compartilhados que são ensinados, aprendidos e compartilhados por um grupo de pessoas.

**D&I:** Abreviatura de Diversidade e Inclusão.

**Dimensões de Diversidade:** Usamos dimensões de diversidade para nos referirmos a todos os tipos mencionados na definição do GDIB de diversidade na página 1.

**Network (Rede) de Diversidade:** Termo geral que também inclui networks de funcionários, grupos de recursos, grupos de afinidade, grupos de recursos comerciais e programas de embaixadores, entre outros termos. Isso se refere a grupos de funcionários que se juntam para apoiar uma ou mais dimensões da diversidade, com o objetivo expresso de gerar progresso em D&I tanto para grupo como para a organização como um todo.



**Oportunidade Igual:** Termos como oportunidade igual e igualdade de emprego são usados para assegurar que as barreiras à inclusão e fontes históricas de exclusão sejam eliminadas. O significado específico pode variar de acordo com a cultura ou país.

**Líderes:** Todos na organização são responsáveis por mostrar liderança para atingir a visão e as metas da organização. Em alguns casos, esses líderes serão gerentes sênior, e em outros casos, os líderes incluirão todos os gerentes, supervisores e/ou contribuintes individuais.

**Profissional Sênior de Diversidade:** Designa a pessoa que lidera a iniciativa, função, equipe ou programa de D&I ou o diretor executivo de uma organização. Essa pessoa tem expertise em D&I, mas pode ou não ser um profissional em tempo integral de diversidade. Acreditamos que o executivo sênior ou "líder do tema" também deve ter responsabilidade por D&I e também acreditamos que é importante ter uma pessoa sênior na organização com conhecimento específico de D&I. O título desse cargo pode diferir nas organizações e nações. Exemplos incluem desde Gerente de Transformação a Diretor de Trabalho Igualitário.

**Stakeholder:** Qualquer indivíduo ou grupo que tenha algo a ganhar ou perder no processo ou atividades da organização. Isso inclui funcionários, gerentes, proprietários, acionistas, consumidores, a comunidade, funcionários potenciais, fornecedores, governo e outros.

**Diversidade de Fornecedores:** Um programa que encoraja as organizações a comprar mercadorias ou serviços e negócios pertencentes a indivíduos que sejam historicamente marginalizados ou sub-representados naquela jurisdição como minorias raciais, mulheres, pessoas identificadas como LGBT, pessoas aborígenes/ indígenas, veteranos e pessoas com deficiências.

**Tradicional e Não-tradicional:** Esses termos têm sido historicamente distinguidos entre aquelas práticas e valores há muito estabelecidas dentro de uma determinada cultura e aquelas que são novas e, em muitos casos, não familiares. Tradicional e não-tradicional são termos que só têm relevância em um contexto organizacional, cultural ou de país. O que é tradicional para um grupo, não será necessariamente para outro. Portanto, cada usuário deve avaliar o contexto para o uso destes termos.

**Sub-representado:** Aqueles grupos que vêm sendo historicamente sub-representados na organização ou na base de consumidores, ou aqueles que têm sido oprimidos ou ignorados pela sociedade, sob a proteção da legislação ou não. São grupos protegidos ou classes identificadas em alguns sistemas legais e aqueles grupos às vezes mencionados em desvantagem, vulneráveis, marginalizados, sub-privilegiados, como minorias e/ou grupos excluídos da sociedade.



## AGRADECIMENTOS

Gratos a todos os *Experts* do Painel por seu tempo, apoio e inteligência. Alguns EPs foram além do tempo solicitado para a revisão para fornecer conhecimento especializado.

Gratos também aos quatro voluntários que nos ajudaram a compilar o feedback dos EPs em cada um dos quatro grupos das categorias: Sujay Vardhmane, Laura Armenio, Melissa McLeod e Pam Malins. Eles chegaram até nós através da EP Cathy Gallagher- Louisy, Diretora no Centro Canadense para Diversidade e Inclusão.

Bryce J. Tache em Iron Mountain, Joe Cordero do Condado de San Diego, Nancy L. Ngou do EY Advisory, Japão, Catherine Gordon da David Suzuki Foundation e a autora Jennifer Kahnweiler nos deu assistência em partes da revisão. Ladonna e Bill Robson sugeriram o gráfico À Primeira Vista e Através de Números

Lakiba Pittman nos deu assistência em parte do trabalho administrativo no início em 2015. Finalmente, duas pessoas se uniram para fornecer suporte administrativo e à liderança: Jessamine Montero-Michaels e Jeanne Spahr.

Julie e Alan



## NOSSO ENCORAJAMENTO

### Qual o papel e responsabilidade dos autores?

Como autores, nós:

- ▶ Somos os responsáveis finais pelo conteúdo,
- ▶ Tomamos as decisões finais sobre quem se torna um Expert do Painel,
- ▶ Administramos as permissões e o processo de uso,
- ▶ Lutamos para aumentar a utilização, visibilidade e relevância do GDIB.

Acreditamos que D&I continuará a evoluir conforme mais e mais indivíduos, organizações, comunidades e países ganharem e compartilharem experiência e constatarem os resultados que os esforços de alta qualidade de D&I ajudam a atingir. Também é possível que D&I se torne um ingrediente mais essencial em movimentos sociais e políticos, tais como os de crescimento e desenvolvimento inclusivo, sustentabilidade, equidade econômica e fomentadora da paz. Na medida em que o trabalho de D&I evolua e novas descobertas e inovações surgirem, trabalharemos diligentemente para incorporá-las na mais recente edição do GDIB.

Encorajamos organizações a aspirar o melhor local para se trabalhar a partir de uma perspectiva de D&I. Alavancar a diversidade e fomentar a inclusão é um atributo chave para fazer do mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, com cada organização a seu tempo.

Por favor, mantenha-nos informados sobre o trabalho que você estiver fazendo e compartilhe qualquer ideia que tenha para reforçar o Benchmark(Referência) Global de Diversidade & Inclusão: Padrões para Organizações Ao Redor do Mundo.

Julie O'Mara, O'Mara e Associados

Dr. Alan Richter, Consultor de QED



## OS AUTORES

**JULIE O'MARA**, presidente da O'Mara e Associados, uma empresa de consultoria de desenvolvimento, especializada em liderança e administração de diversidade e inclusão. Ela é considerada pioneira por seu trabalho, tendo-se engajado em diversas iniciativas bem sucedidas com importantes clientes. Ela é ativa em diversas organizações de diversidade, e geralmente colabora com outros treinamentos à campo. Faz parte do Conselho de Administração da Berrett-Koehler Publishers e é uma Parceira Autorizada da Wiley's DiSC® e dos produtos Five Behaviors. Ex-Presidente Nacional da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento (agora ATD), Julie foi crucial no desenvolvimento de competências profissionais no campo de treinamento e Desenvolvimento Workforce 2000: "Gaining the Diversity Advantage", um best-seller publicado por the Diversity Advantage, um best-seller publicado por Jossey-Bass e autor de Atividades de Diversidade e Designs de Treinamento, publicada por Pfeiffer and Company. Ela recebeu diversos prêmios por sua liderança e trabalho de diversidade e foi indicada para a Lista de Diversidade Global do Economist em 2015; uma Líder de Legado de Diversidade do Forum on Workplace Inclusion; Pioneira de Diversidade do Diversity Journal; Prêmio Torch da ASTD pelo excelente serviço; Prêmio Women's Network Professional Leadership Development da ASTD; prêmio Honored Instructor por excelente serviço da University of California Extension, Berkeley; Prêmio Ben Bostic de Treinador do Ano da Multicultural Network ASTD e Prêmio Valuing Differences da ASTD. Ela é uma voluntária ativa no estabelecimento de vários padrões para organizações que estão iniciando seus negócios. Vive atualmente em Las Vegas, Nevada, EUA.

**Contato: [julie@omaraassoc.com](mailto:julie@omaraassoc.com), +1-702-541-8920,  
[www.omaraassoc.com](http://www.omaraassoc.com)**

**ALAN RICHTER, PH.D.**, fundador e presidente da QED Consulting, fez consultoria para organizações por cerca de 27 anos em diversos campos, e especializado em áreas de liderança, ética e valores, diversidade e inclusão, cultura e mudança. Ele projetou e desenvolveu currículos inovadores para diversidade global e inclusão e eficácia intercultural usando avaliação, simulações e jogos, vídeos e estudos de casos. Ele é autor do premiado Global Diversity Game e do Global Diversity Survey, bem como Global Gender Intelligence Assessment. Além do GDIB, ele também é co-autor do Global Ethics and Integrity Benchmarks, que segue uma abordagem similar a do GDIB. Alan também é co-editor do recente estudo: An Inquiry into Global Values (Hart 2015), foi indicado para a Lista Global Diversity 2015 do Economist e é um Pioneiro de Diversidade pelo Diversity Journal. Alan foi apresentador de muitas conferências e workshops sobre D&I e ética em todo mundo para uma grande variedade de clientes de empresas lucrativas quanto para as sem fins lucrativos. As Nações Unidas e muitas de suas agências tem sido clientes há décadas. Ele possui M.A. e B.A.B.Sc. da Universidade de Cape Town e doutorado em Filosofia do Birkbeck College, Universidade de Londres. Vive atualmente na cidade de Nova York, Nova York, EUA.

**Contact info: [alanrichter@qedconsulting.com](mailto:alanrichter@qedconsulting.com), +1-212-724-2833,  
[www.qedconsulting.com](http://www.qedconsulting.com)**



## E NO FUTURO...

*"Acreditamos que o uso ponderado do Global D&I Benchmarks alinhado à dedicação, competência e comprometimento ajudarão a obter as metas finais de D&I:*

- ▶ *Criação de um mundo melhor*
- ▶ *Aperfeiçoamento do desempenho organizacional."*

*–Julie O'Mara and Alan Richter*

Estamos comprometidos com a contínua melhora do GDIB.

Visite [www.diversitycollegium.org](http://www.diversitycollegium.org) para

- Slides
- Ferramentas de avaliação de Check-lists
- Artigos
- Atividades e apostilas
- Exemplos de melhores práticas
- E mais.

**Tradução:** Marcia Maluf

**Diagramação da versão:** Rodrigo Maluf

**Revisão Técnica:** Maria Cristina C.R. Carvalho (Expert Panelist), Ana Lucia Coutinho e Elisabeth Miranda Pestana.

**Importante:** Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização dos autores. Consulte acordo de permissão.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

