

NOTAS TÉCNICAS

São Paulo, 2023

Número 10

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO EM ORGANIZAÇÕES DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

INTRODUÇÃO

Diversidade, equidade e inclusão (DEI) são três palavras que têm aparecido com cada vez mais recorrência no universo das organizações do investimento social privado (ISP)¹. Além de serem objeto de uma demanda oriunda do mercado e da sociedade civil, iniciativas de DEI começam a ser procuradas pelos próprios colaboradores e pelas pessoas diretamente envolvidas com ISP. Resumidamente, diversidade se refere à representação de diferentes grupos sociais nos espaços de convivência e decisão, equidade envolve possibilitar que as particularidades dessas pessoas sejam consideradas e atendidas de forma justa e inclusão diz respeito a criar um ambiente cultural em que todos são valorizados e se sentem capazes de contribuir de forma significativa (Mota *et al.*, 2023; Orleans, 2023).

Trabalhar com DEI é gerir conflitos e desconfortos a todo instante. Uma tarefa que demanda refletir criticamente sobre a realidade de uma sociedade desigual e altamente polarizada e viabilizar ações capazes de diminuir o abismo entre o real e o ideal, essenciais na construção de uma cultura de DEI. O ISP tem papel fundamental nessa construção, comprometendo-se com DEI em suas organizações, desde a formação de equipes até a alocação consciente, justa e equânime dos recursos investidos, guiando suas linhas programáticas.

Com isso em mente, esta nota técnica nasce de um incômodo e de um desafio que podem se resumir nas seguintes perguntas: onde estão e para onde se dirigem as práticas de DEI no ISP? Qual a maturidade interna nas próprias organizações de ISP quanto ao assunto?

Para responder a essas questões, é preciso verificar os desafios e modos de fazer do setor, explorar seus limites e as boas práticas de DEI passíveis de serem reproduzidas em múltiplos contextos, além de enumerar as oportunidades existentes.

¹Para o GIFE (2015), ISP é a mobilização de recursos privados para fins públicos realizada de forma planejada, monitorada e sistemática para iniciativas sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público.

DESAFIOS DE DEI NO BRASIL



Os desafios de DEI no Brasil são complexos e têm uma origem comum, a colonialidade². A matriz de desigualdade social brasileira advém da base colonial na qual a sua cultura foi forjada, ou seja, das relações desiguais de opressão a indígenas e pessoas negras, por exemplo, bem como dos desdobramentos ocorridos a partir da escravização desses grupos, com a consolidação de uma estrutura racista (Tonial, Maheirie e Garcia Jr., 2017). A ausência de diversidade em organizações como um todo é reflexo dessa estrutura, que atravessa todos os aspectos da nossa sociedade e de nossas subjetividades, tendo, inclusive, constituído os vieses que nos regem e que garantem sua legitimidade.

Vieses são tendências de pensar e agir que interferem diretamente nas decisões cotidianas, sejam elas conscientes ou não. Para Cris Kerr (2021), todas as pessoas têm vieses inconscientes e, justamente por isso, há uma resistência maior a mudanças contrárias ao que se acredita.

Estrutura, no contexto de DEI, é o *status quo* ao qual estamos submetidos. É o que faz normas, processos e lógicas consolidados no tempo por instituições brasileiras reproduzirem desigualdades intrínsecas, que são heranças históricas de nossa sociedade (GIFE, 2021b).

Fechando um ciclo, vieses inconscientes sustentam a estrutura do *status quo* e, em contrapartida, ela oferece legitimidade aos vieses, perpetuando o abismo de desigualdade no Brasil. Como resultado, há índices preocupantes de violência, restrição à educação, trabalho e renda de mulheres e de pessoas negras, indígenas, LGBTQIAP+, gordas, com deficiência ou pertencentes a outros grupos minorizados no país. Isso vem sendo mostrado em pesquisas nacionais e abrangentes, como o [Atlas da Violência](#), elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) desde 2016, por investigações direcionadas, como o [Mapeamento da Gordofobia no Brasil](#), feito pela jornalista Thamiris Rezende (2022), e até em levantamentos de organizações internacionais, a exemplo do [Decade of Defiance](#), um relatório da Global Witness (2022).

No contexto das organizações associadas ao GIFE, muito representativas do campo do ISP em geral, existem desafios que são específicos. O [Censo GIFE 2020](#) evidenciou alguns deles:

²A colonialidade [...] se refere à ideia de que, mesmo com o fim do colonialismo, uma lógica de relação colonial permanece entre os saberes, entre os diferentes modos de vida, entre os Estados-Nação, entre os diferentes grupos humanos e assim por diante” (Tonial, Maheirie e Garcia Jr., 2017, p. 19).

- iniciativas filantrópicas centralizadas na região Sudeste, especialmente em São Paulo;
- composição dos conselhos majoritariamente masculina e branca;
- ausência de políticas para promoção da diversidade em conselhos deliberativos;
- diversidade tratada como tema transversal nas iniciativas, mas não como foco direto (GIFE, 2021a).

Nesse sentido, é necessário que as organizações atuem com consciência e intencionalidade para romper o ciclo formado por vieses e estrutura, conseguindo desenvolver sua maturidade a partir de experiências e aprendizados, no intuito de aproximar cada vez mais o real ao ideal de DEI.

MATURIDADE EM DEI: EXPERIÊNCIAS E APRENDIZADOS DE ORGANIZAÇÕES DO ISP



A partir de um processo de escuta com pessoas representantes de três organizações associadas ao GIFE, buscou-se analisar com mais profundidade como os principais desafios aparecem na prática, o que tem sido feito sobre a temática de DEI no ISP, elencando mudanças já conquistadas pelas organizações escutadas, assim como outras alternativas existentes.

LIMITES: OS PRINCIPAIS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Desafios ligados a DEI não são poucos. As organizações escutadas relataram suas principais limitações em três linhas: falta de dados, dificuldade com talentos e falta de lideranças diversas.

- Falta de dados de DEI para direcionar projetos e estratégias: há dificuldades operacionais de obtenção e gerenciamento de dados ligados a DEI, tendo em vista não apenas a inexperiência para tratar o tema em questão, mas também quanto às inadequações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para fazer bom uso dessas informações. Como consequência, a construção de indicadores e metas para DEI, de forma a balizar estratégias,

projetos e ações, bem como o monitoramento adequado, são prejudicados ou inexistem.

- Dificuldades de atração, seleção, permanência e desenvolvimento de talentos: divergências entre institutos e fundações com seus mantenedores e falta de flexibilidade interna para conseguir criar e divulgar vagas exclusivas para públicos específicos, bem como programas afirmativos de aceleração, são limitações apontadas pelas organizações escutadas. Há também limitações orçamentárias e recusa de incentivos de mobilidade regional, por exemplo, para apoiar mudanças de pessoas candidatas aprovadas fora da região Sudeste, onde se concentra o ISP.
- Ausência de lideranças diversas: o perfil dos conselhos e das lideranças ainda é, muitas vezes, masculino e branco, reforçando vieses que impõem barreiras ao avanço das iniciativas de DEI e engajamento com a temática, dentro e fora das organizações. A ausência de políticas e metas no âmbito de lideranças foi apontada de modo unânime pelas organizações consultadas e reflete a estrutura desigual da sociedade brasileira, limitando o avanço em pautas voltadas às transformações mais profundas e sistêmicas.

Apesar das diferenças entre as organizações escutadas, há desafios comuns. Constatou-se um distanciamento entre política interna com o que efetivamente acontece, em termos práticos, sendo possível analisar objetivamente, nas três linhas apresentadas, como os problemas estruturais e os vieses inconscientes dificultam o trabalho de DEI nas organizações do ISP. Ao mesmo tempo, quando conscientes de seus vieses e dos desafios estruturais, as organizações mostraram cuidado para não repetir os mesmos erros a partir das suas experiências.



UM FUTURO POSSÍVEL PARA DEI NO ISP

Olhar para o futuro pode significar experimentar múltiplas possibilidades de atuação e infinitas oportunidades. Este é o momento para explorar algumas delas, ainda que cada organização possa buscar os caminhos que se adequem melhor à sua realidade. Para ter um futuro possível em DEI é necessário começar agora!

Os passos abaixo podem auxiliar a iniciar uma jornada de DEI na sua organização.

AÇÕES E CONQUISTAS DE DEI: O CAMINHO DAS ORGANIZAÇÕES

Independentemente do grau de maturidade, do tempo de atuação e dos desafios enfrentados, as organizações escutadas sinalizaram algumas frentes importantes para impulsionar ações de DEI, como segue.

- Educação e letramento: as três organizações expuseram ações de educação e letramento, seja por meio de produção de conteúdo para mídias internas e externas, seja por meio da troca de conhecimento entre pares ou mesmo pela busca de apoio de consultorias especializadas em DEI para iniciar os seus processos.
- Constituição de grupos de trabalho: algumas organizações optaram por constituir grupos internos de trabalho sobre DEI para refletir quanto a pontos sensíveis e promover a pauta.
- Protagonismo de diferentes setores da organização: como fruto das ações de educação e letramento em DEI e dos grupos de trabalho, há relatos sobre o protagonismo de diferentes setores, de modo a dispensar muitas intervenções de áreas especializadas, à medida que os setores incorporam o conhecimento e refletem criticamente sobre o tema.
- Composição contínua de uma equipe diversa: as organizações mais avançadas em seus programas de DEI relataram um aumento contínuo de diversidade nas equipes, possibilitando avanços que visam ao fortalecimento interno de DEI, bem como ao aprimoramento do posicionamento externo.
- Cultura organizacional voltada para DEI: com equipes mais diversas, as organizações relataram uma mudança gradual para uma cultura organizacional que olha para suas próprias equipes, cadeia de fornecedores e públicos atendidos com a lente de DEI.
- Diagnóstico: para começar, o ideal é desenvolver uma pesquisa a fim de construir um diagnóstico que permita compreender a cultura da organização e como DEI se encaixa no contexto interno. Esse trabalho tem o objetivo de mapear valores, estruturas, políticas e iniciativas, além de conhecer melhor o perfil das equipes e das lideranças, identificando oportunidades e prioridades de ação em DEI. Por exemplo, censo interno; mapeamento de processos e dados para DEI; estudo das políticas; consulta e contratação de especialistas.

- Métricas e plano de trabalho: a partir do diagnóstico, é possível analisar as possibilidades para encontrar o melhor caminho de construção de DEI como valor dentro da organização, materializado em um plano estratégico, definindo propósitos e metas. Além disso, é interessante definir objetivamente as metodologias de implementação para trabalhar DEI como um valor na cultura organizacional, estabelecendo um plano de ação com políticas específicas, prazos determinados previamente e métricas de avaliação do processo. Por exemplo, criação de métricas *objectives and key results* (OKR, ou objetivos e resultados-chave) e *key performance indicators* (KPI, ou indicadores-chave de desempenho); criação de programas e projetos; definição de orçamento para investir na pauta.
- Implementação: na hora de colocar a mão na massa, é possível iniciar conversas mais amplas com as equipes, realizar eventos de disseminação e ações de conscientização para implementar o plano de trabalho e as políticas desenvolvidas. Por exemplo, elaboração de políticas e metas; educação e letramento da comunidade interna e externa; construção de grupos de trabalho ou comitês.
- Monitoramento e avaliação: momento de aprendizado em que se compara o que foi planejado com o que foi realizado, para que se possa tomar decisões orientadas por dados e fazer os ajustes necessários. É importante que o monitoramento e a avaliação sejam recorrentes e pensados desde o início do processo. Por exemplo, por meio de *net promoter score* (NPS); *feedbacks*; *dashboard* das métricas criadas; reuniões de acompanhamento.
- Expansão: diz respeito a compreender como melhorar e já começar a planejar as próximas etapas, fazendo a manutenção do valor. Todo fim de jornada é uma possibilidade de recomeço. Por exemplo, com a gestão de lições aprendidas.

O compromisso com DEI é um empreendimento de longo prazo voltado a criar uma nova cultura organizacional. Para isso, é crucial entender a cultura atual e identificar maneiras de promover a diversidade. A reflexão sobre ações passadas e presentes desempenha um papel fundamental na definição de estratégias eficazes para um futuro mais inclusivo e equitativo.

REFERÊNCIAS

- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2020**. São Paulo: GIFE, 2021a. 209 p. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2020>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Gestão estratégica para equidade racial. **Notas Técnicas**, n. 6. São Paulo: GIFE, 2021b. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/gestao-estrategica-para-equidade-racial>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Investimento social privado**. São Paulo: GIFE, 2015. Disponível em: <<https://gife.org.br/investimento-social-privado/>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- GLOBAL WITNESS. **Decade of defiance**: ten years of reporting land and environmental activism worldwide. Global Witness, 2022. 48 p. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/decade-of-defiance-ten-years-of-reporting-land-and-environmental-activism-worldwide>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas da Violência 2023**. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- KERR, Cris. **Viés inconsciente**: como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas. São Paulo: Literare Books International, 2021. 216 p.
- MOTA, Ricardo *et al.* **Diversidade, equidade e inclusão**: tornar simples o que parece complexo. São Paulo: Haikai, 2023.
- ORLEANS, Amanda Brito. **Afinal, há diferença entre diversidade, equidade e inclusão?** Instituto AB. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/afinal-h%C3%A1-diferen%C3%A7a-entre-diversidade-equidade-e-amanda-brito-orleans/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- REZENDE, Thamiris. **Mapeamento da gordofobia no Brasil**. 2022. 23 p. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/mapeamento-da-gordofobia-no-brasil>>. Acesso em: 13 set. 2023.
- TONIAL, Felipe Augusto L.; MAHEIRIE, Kátia; GARCIA Jr., Carlos Alberto S. A resistência à colonialidade: definições e fronteiras. **Revista de Psicologia da Unesp**, v. 16, n. 1, p. 18-26, 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-90442017000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 set. 2023.

ISBN: 978-65-86701-26-5

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

© 2023 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

As opiniões e análises expressas nesta publicação não necessariamente refletem as do GIFE.

Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.



Supervisão: Cassio França e Gustavo Bernardino

Coordenação: Patrícia Kunrath

Pesquisa e redação: Anna Tulie Araújo e Wanda Marques Araújo

Apoio: Stephanie Ares Maldonado

Revisão de textos: Gleice Regina Guerra

Diagramação: Alastra, Comunica

Apoiadores institucionais:

Fundação Bradesco | Fundação Ford | Fundação José Luiz Eglydio Setubal | Instituto Ibirapitanga | Imaginable Futures | Porticus