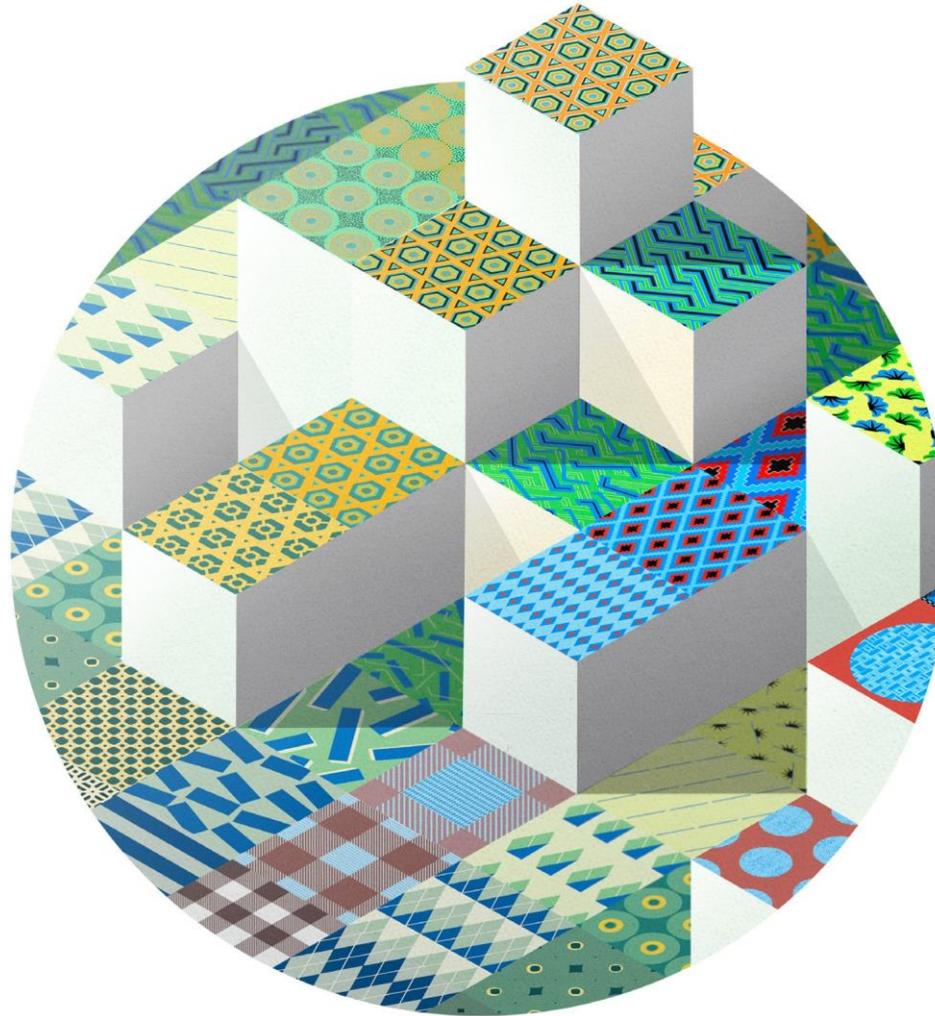


# Deloitte.



## O Imperativo da Equidade

A necessidade de as  
empresas tomarem  
ações ousadas agora

Fevereiro 2021



# Conteúdo

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>Parte I: Avaliar</b>	<b>6</b>
<b>Parte II: Olhar para a Frente</b>	<b>20</b>
<b>Parte III: Agir agora</b>	<b>37</b>

## **Sobre este documento**

Criamos o imperativo da equidade com o objetivo de inspirar uma melhor compreensão, uma visão mais profunda e uma ação mais significativa agora em direção a uma maior equidade racial. Ele é composto de três seções vinculadas que reconhecem o legado e as realidades do racismo nos Estados Unidos, imaginam vários futuros potenciais para a equidade racial nos Estados Unidos na próxima década e além, e sugerem passos específicos que líderes possam tomar decisões para promover resultados mais equitativos, tanto em suas organizações quanto de forma mais ampla. Cada seção pode ser lida separadamente, mas pretende-se trabalhar em conjunto para construir urgência e uma nova ação.

As ideias, percepções e perspectivas em *O imperativo da equidade* foram informadas por entrevistas com um grupo diversificado de “Changemakers” - líderes dos setores público, privado e social comprometidos em promover a equidade racial - realizadas no outono de 2020. Muitas dessas ideias foram enriquecidas ainda mais com a contribuição de dezenas de líderes de prática em toda a Deloitte, cuja experiência prática nas realidades dos negócios hoje ajudou a orientar essas recomendações.

Embora nossa pesquisa tenha se concentrado nos Estados Unidos e sua história, cultura e desafios únicos, acreditamos que ela é amplamente aplicável a líderes de organizações globais. Seu foco nas experiências únicas e na história dos negros neste país não pretende sugerir que outras comunidades raciais ou étnicas, principalmente os povos indígenas da América do Norte, também não tenham longas histórias de preconceito e exclusão na história dos EUA que deveriam ser endereçadas. E embora essa perspectiva se concentre nas empresas do setor privado e seus líderes, muitas das recomendações podem ser aplicadas em organizações públicas e sociais.

No verão passado, após a morte de outro homem negro nas mãos da polícia, o CEO da Deloitte, Joe Ucuzoglu, e eu passamos um tempo significativo ouvindo as sérias preocupações de nossos colegas negros. Foi uma experiência humilhante e estimulante, reafirmando o quanto não sabemos - e o quanto temos que fazer.

Nos meses que se seguiram, vimos negros americanos morrerem de COVID-19 em taxas muito mais altas do que seus colegas brancos<sup>1</sup>; vimos a pandemia afetar economicamente as comunidades negras<sup>2</sup>; e sentimos disparidades raciais em conexão com a insurreição no Capitólio dos Estados Unidos.

Essas experiências cristalizaram a urgência de aprofundar nossa compreensão e tomar medidas significativas. É por isso que nos dedicamos a aprender sobre o preconceito sistêmico e o racismo que assola a comunidade negra, reimaginando o que um

futuro equitativo parece, e começando a tomar as ações ousadas necessárias para alcançá-lo.

Embora os esforços de diversidade e inclusão sejam claramente necessários para criar esse futuro, nosso foco atual é a equidade. Porque a equidade não diz respeito apenas a esforços, mas também a resultados: resultados mensuráveis e significativos na vida de nossas pessoas, de nossas comunidades, de nosso país e de nosso mundo. Preconceito sistêmico e racismo são contra o que somos; equidade é o que nós defendemos.

Lutar contra o preconceito sistêmico e o racismo – derrubando os sistemas antigos e desafiando as crenças antigas que prejudicam a comunidade negra – é necessário para alcançar a equidade. Mas desmontar sozinho é insuficiente. Para alcançar a equidade, também *devemos construí-la*.

À medida que construímos, devemos considerar o ambiente ao nosso redor e ter uma visão holística dos problemas que enfrentamos. As lideranças de hoje são confrontadas com enormes desafios que estão impactando desproporcionalmente as comunidades negras e outras comunidades marginalizadas.

E devemos construir juntos: dentro de nossas próprias organizações e como líderes de negócios, compartilhando o que sabemos e reunindo o que não sabemos, de colegas em mercados e comunidades.

Sabemos que este trabalho não será fácil. Isso exigirá empatia e vulnerabilidade, conversas difíceis e autorreflexão constante. Mas as apostas são altas demais para se contentar com a inação. As recompensas de nossos esforços, medidas de todas as formas significativas, serão verdadeiramente transformadoras.



**Janet Foutty**

*Executive Chair of the Board Deloitte US*

# Equidade racial: além da diversidade e inclusão

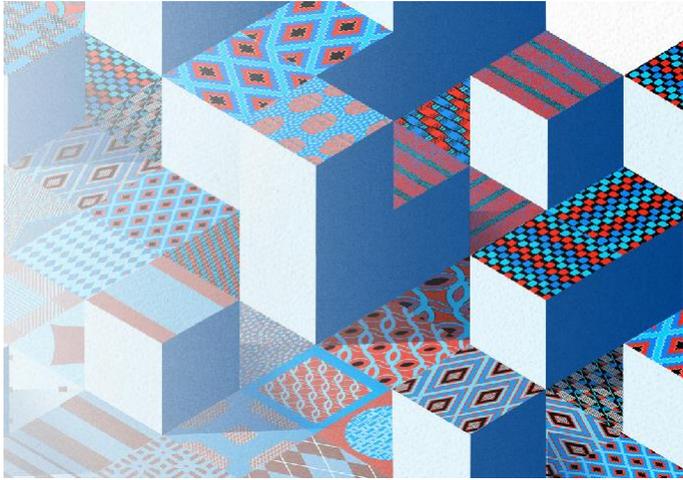
Por décadas, a diversidade e a inclusão dominaram a resposta corporativa ao racismo, e essas iniciativas, principalmente, ajudaram muitas organizações a recrutar e reter novos talentos.

No entanto, embora muitos negócios tenham se tornado mais diversificados e inclusivos, seus esforços ainda precisam mudar os resultados econômicos e sociais para milhões de negros americanos. É por isso que o foco na equidade é fundamental. A equidade não é uma iniciativa ou um programa – *é um resultado*.

A equidade será o resultado de muitas ações que se reforçam mutuamente para dismantelar o racismo e a desigualdade sistêmicos. E embora a equidade para todos os grupos de identidade seja importante, um ponto crítico para começar é com a equidade racial e

especificamente equidade para os negros, que sofreram as consequências do racismo sistêmico nos Estados Unidos por mais de 400 anos.

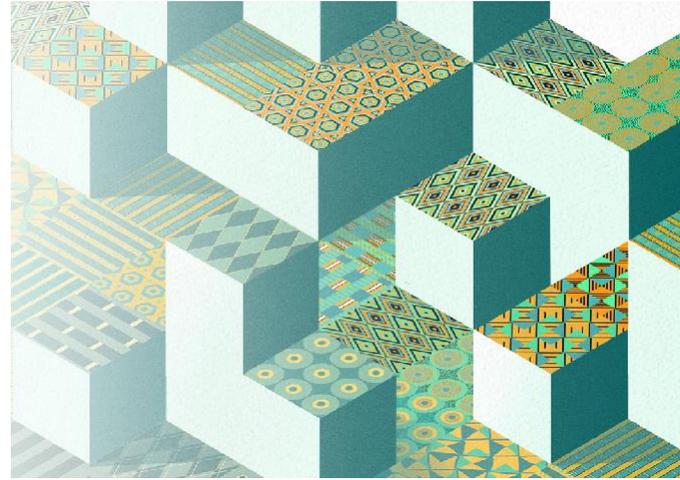
Muitos americanos reconhecem que o status quo é inaceitável. Nossa perspectiva é que organizações e líderes empresariais tenham a oportunidade e a responsabilidade de fazer mais. Com ação ousada e compromisso sustentado, eles podem desafiar crenças, mudar comportamentos e criar um futuro mais igualitário.



### Parte I: Avaliar

#### Por que Equidade Racial Agora?

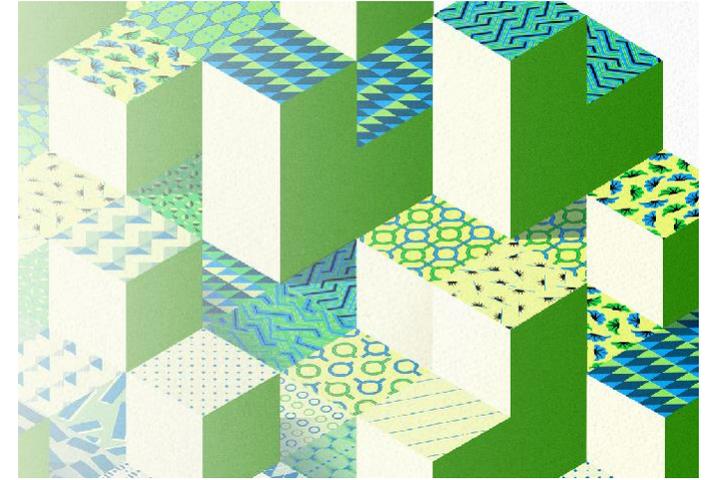
Examinamos o problema da desigualdade nos negócios e na sociedade americana e argumentamos que a comunidade empresarial deve liderar o caminho em direção à equidade racial e, mais especificamente, à equidade para indivíduos negros que vivem nos EUA.



### Parte II: Olha para a Frente

#### Visões de futuro, Lições para hoje

Escrevemos quatro cenários criados para **imaginar futuros potenciais muito diferentes para a equidade racial** nos Estados Unidos. Essas histórias sobre o futuro podem ajudar líderes a considerar o impacto de suas ações e algumas das variáveis que ajudariam a determinar o quanto avançaremos no caminho rumo à equidade nos próximos 10 a 15 anos.

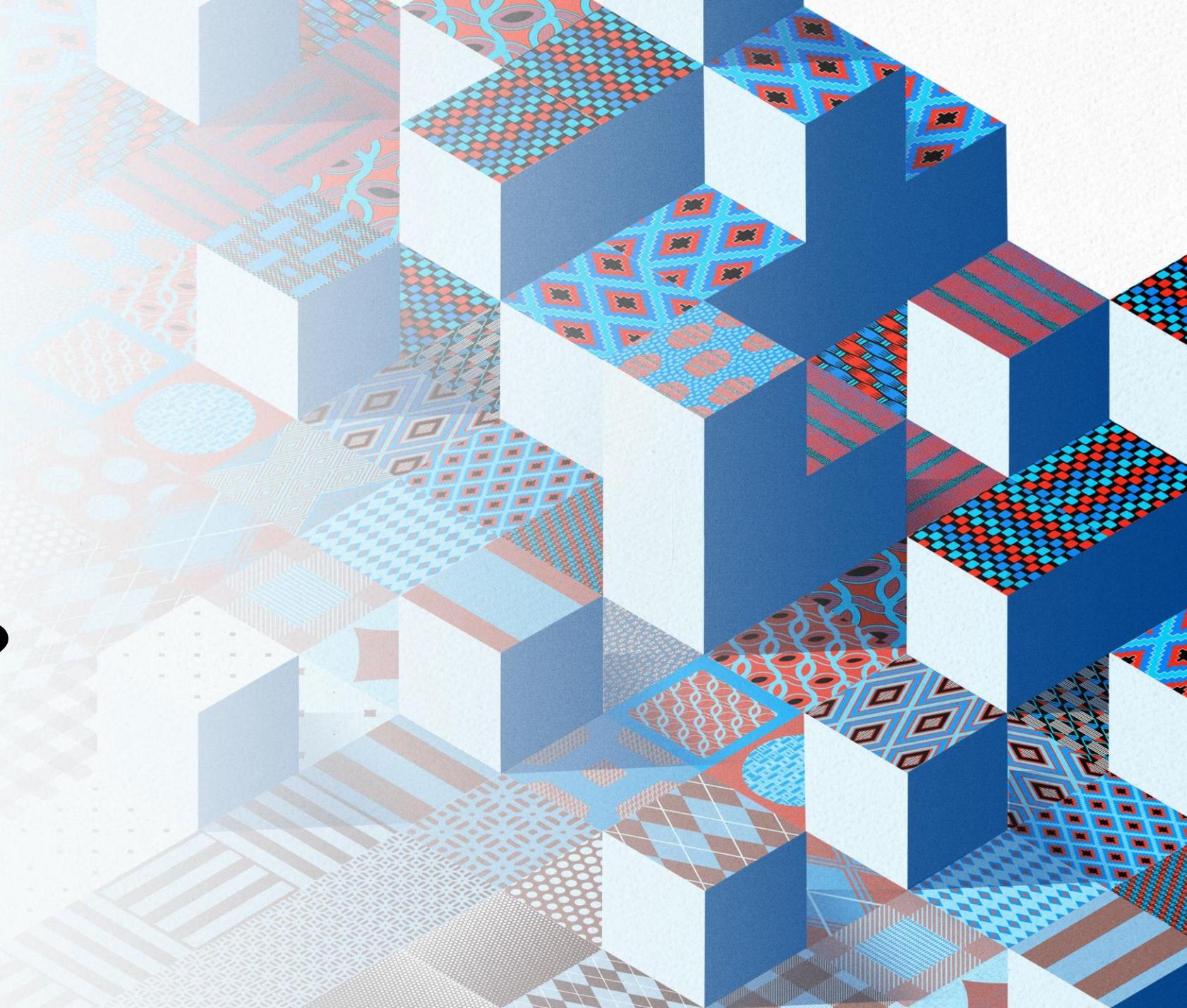


### Parte III: Agir Agora

#### Ações para impulsionar a mudança sistêmica

Desafiamos as ortodoxias que impedem os esforços para alcançar a equidade racial, apresentamos nosso Modelo de Ativação de Equidade para ajudar as organizações a identificar como podem exercer sua influência para impulsionar a equidade racial e oferecemos **sugestões específicas de ação em uma organização para efetuar mudanças mensuráveis e sustentáveis.**

# Parte I: Avaliar Por que Equidade Racial Agora?



# Por que Equidade Racial Agora?

Os apelos à ação contra o racismo sistêmico e a injustiça racial não são novos. Mas eventos recentes - desde a pandemia de COVID-19 e a crise econômica que afetou desproporcionalmente os negros americanos<sup>3</sup> até vários assassinatos públicos de negros - desencadearam uma nova era de maior conscientização, compreensão e expectativa de ação, inclusive por parte da comunidade empresarial.

Sessenta e um por cento dos americanos agora acreditam que os Estados Unidos precisam de novas leis de direitos civis para combater a discriminação contra os negros americanos – um aumento de quase três vezes em relação a 2011.<sup>4</sup>

**Um número ainda maior de americanos - 77% – dizem que as empresas devem responder à injustiça racial se esperam “ganhar ou manter a confiança [pública].”<sup>5</sup>**

Muitas lideranças reconhecem a necessidade de responder a essas demandas de mudança. Uma pesquisa de CEO da Fortune/Deloitte de janeiro de 2021 descobriu que 94% dos CEOs relatam que diversidade, equidade e inclusão (DEI) são prioridades estratégicas para eles como CEO e 72% planejam divulgar as métricas de DEI ao público.<sup>6</sup>

Apesar de concordar que a mudança é necessária, muitas lideranças perceberam como será difícil criar uma mudança significativa, mensurável e sustentável. E ficam com a pergunta: **como podemos fazer um progresso real em direção à equidade racial?**

## VOZES DA MUDANÇA

**“Há uma diferença neste momento. Este é um momento em que as empresas podem liderar a mudança. Se conseguirmos que adotem uma abordagem mais abrangente, isso expandirá o bolo de seus negócios e alargará o caminho para pessoas negras”**

John Rice, fundador e CEO, Management Leadership for Tomorrow<sup>7</sup>

**“Existe um poder em mudar a narrativa, onde todos podemos acreditar e imaginar coisas diferentes do passado.”**

Cathy Engelbert, comissária, Women’s National Basketball Association<sup>8</sup>

# A equidade racial é um resultado

Para começar, as organizações devem passar do foco em boas intenções para o foco em bons resultados que podem ser medidos em relação a um padrão exigente: equidade. A equidade racial para os indivíduos negros existirá quando eles tiverem o mesmo poder, acesso e influência que os indivíduos brancos.

A equidade necessita de um foco intencional nas necessidades dos historicamente marginalizados. Requer ações deliberadas e frequentemente corajosas que reconheçam e eliminem as desigualdades sociais arraigadas em pessoas, processos e sistemas. É preciso comprometimento para examinar e corrigir o preconceito e o racismo embutidos nas decisões cotidianas, que podem parecer justas nas superfícies e que podem até ter

sido projetadas com boas intenções, mas em última análise, tem efeitos díspares sobre minorias raciais étnicas e outros grupos de identidade marginalizados. E assim como os líderes de negócios se concentram nos resultados financeiros e operacionais em vez de apenas em insumos, devem também se concentrar nos resultados de seus esforços para impulsionar a mudança sistêmica.

Para alcançar a equidade racial, as organizações devem estar dispostas a transformar suas crenças e valores e, então, mudar suas decisões e comportamentos. Esse trabalho deve começar dentro da organização, mas também se estender a toda a gama de seus relacionamentos externos no mercado e na sociedade.

## VOZES DA MUDANÇA

**“A noção mais prejudicial que a humanidade tem é que o poder é finito. O poder não é finito, é infinito. Empoderar os outros não reduz o seu poder.”**

Dr. Freda Lewis-Hall, Ex-diretora de pacientes e médica chefe, Pfizer<sup>9</sup>

**“Precisamos de líderes que transcendam seus próprios interesses de curto prazo para o bem maior de longo prazo.”**

Steven Olikara, fundadora e CEO, Millennial Action Project<sup>10</sup>

# Desigualdade nos negócios americanos pelos números

Entre todas as empresas sediadas nos Estados Unidos com 100 ou mais funcionários, **os negros ocupam apenas**

**3%**

de funções executivas ou de nível sênior.<sup>11</sup>

Hoje, **1% ou menos dos Fortune 500 CEOs são negros.**

**Homens Negros**, em média, ganham

**87%**

Do que ganham os homens brancos em média.<sup>12,13</sup>

**63%**

esta mesma quantia.<sup>14</sup>

A matrícula em instituições pós-secundárias americanas aumentará

**15%**

De 2014 a 2025, **com maior aumento proporcional entre alunos de estudantes minorizados do que entre estudantes brancos.**<sup>15</sup>

No entanto, indivíduos negros com faculdade ou grau avançado são

**1.3x**

mais propensos a estar subempregados\* do que seus colegas brancos.<sup>16</sup>

\* Observação: ou seja, seu potencial tempo disponível subutilizado, seja por meio de trabalho involuntário em meio período ou ligação marginal à força de trabalho.

# Desigualdade nos negócios americanos pelos números

Apenas

1%

Dos empreendedores apoiados pelo capital de risco são **negros**.<sup>17</sup>

**Funcionários Negros** são super-representados em empregos de linha de frente de baixa remuneração e indústrias não técnicas.<sup>18</sup>

61%

De famílias brancas possuem seu próprio patrimônio no mercado de ações (média de investimento: U\$51,000),

*Comparado com*

31%

de **Famílias negras** (média de investimento: U\$12,000).<sup>19</sup>

Apenas nos primeiros meses da pandemia de COVID-19, o número de **Propriedades negras** caiu

41%

*Comparado com*

17%

Das pequenas empresas cujos proprietários são pessoas brancas.<sup>20</sup>

## A equidade racial criará valor do negócio

**As desigualdades raciais permanecem visíveis em muitos dos dados sobre negócios e locais de trabalho hoje. Mas há esperança: as organizações que trabalham para corrigir injustiças e cultivar a equidade têm um enorme potencial para colher os benefícios. Isso porque:**



### A população negra está crescendo...

Em 2019, os negros americanos somavam **43,9** milhões de pessoas - ou cerca de **13,4%** da população dos EUA.<sup>21</sup> Estima-se que esse número cresça **38%**, para mais de **60 milhões** de pessoas, até 2060.<sup>22</sup>

### ... assim como o poder de compra dos negros.

Apesar da crescente diferença de riqueza racial entre americanos negros e brancos,<sup>23</sup> poder de compra dos negros está aumentando – de **US\$ 320 bilhões** em 1990 para **US\$ 1,3 trilhão** em 2018.<sup>24</sup>

## Consumidores, especialmente os mais jovens esperam ação...

### ...assim como os trabalhadores ...e investidores

**Noventa por cento** de toda a Geração Z apoia o movimento Black Lives Matter.<sup>25</sup> Além disso, **94%** dessa geração espera que as empresas se posicionem em questões sociais importantes e **90%** estão mais dispostos a comprar produtos que beneficiem o meio ambiente ou a sociedade.<sup>26</sup>

**Sessenta e sete por cento** dos candidatos a emprego (e 89% dos candidatos negros) relatam que uma força de trabalho diversificada é importante ao considerar uma oferta de emprego.<sup>27</sup> Quase **50%** da geração Z acredita que os empregadores deveriam fazer mais para promover a inclusão e **72%** acreditam que a equidade racial é a questão mais importante no local de trabalho hoje.<sup>28</sup>

Os investidores públicos e privados estão cada vez mais exigindo que as organizações tomem medidas sobre a equidade racial e exigindo que empresas divulguem dados anuais sobre a composição de sua força de trabalho por raça e etnia. Por exemplo, o Vanguard Group, a maior empresa de fundos mútuos do mundo publicou expectativas para que as empresas públicas divulguem as medidas de diversidade do conselho e progridam para aumentar a diversidade de seus conselhos.<sup>29</sup>

## Equidade racial é bom para todos

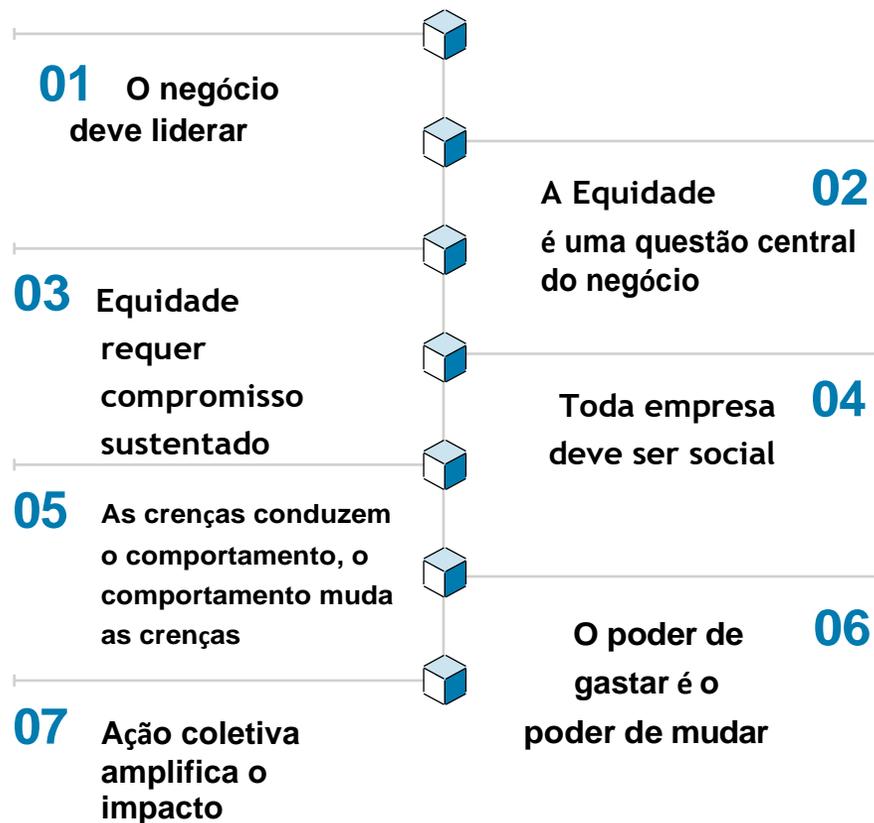
Estima-se que não abordar as principais lacunas raciais custou à economia americana US\$ 16 trilhões nas últimas duas décadas. Se as lacunas forem fechadas hoje, a estimativa seria de **US\$ 5 trilhões**, que poderiam ser adicionados ao PIB americano nos próximos cinco anos, incluindo dezenas e até centenas de bilhões de dólares a mais gastos em alimentação, habitação, vestuário, transporte e entretenimento a cada ano.<sup>30, 31</sup>

# A equidade racial requer uma nova abordagem

Alcançar resultados equitativos exigirá esforços coordenado e sustentado em toda a comunidade empresarial, bem como uma mudança de mentalidade.

Embora as iniciativas anteriores de DE&I tenham feito progresso para algumas pessoas em alguns lugares, os dados deixam claro que as empresas americanas ainda têm um longo caminho a percorrer para atingir a equidade.

## Esses sete princípios podem ajudar a guiar o caminho



### VOZES DA MUDANÇA

“O imperativo da equidade requer um envolvimento ousado e ativo da liderança mais sênior das organizações para efetuar a mudança. Conselhos e CEOs devem sondar e desafiar os líderes para obter melhores resultados. Delegar responsabilidades a diretores de diversidade não é mais uma opção.”

Valerie Irick Rainford, CEO, Elloree Talent Strategies

# O negócio deve liderar

**Negócios desempenham um papel central** na jornada em direção à equidade racial. As empresas têm o poder de efetuar mudanças significativas internamente, ao mesmo tempo em que influenciam comportamentos sociais, regras e padrões e políticas governamentais.

# A Equidade é uma questão central do Negócio

Tradicionalmente, as organizações têm isolado os esforços de DE&I em RH ou os tornam discricionários (por exemplo: doações filantrópicas). Para conduzir uma mudança significativa, as organizações devem ver a equidade como um **imperativo para a sua estratégia de negócios e todas as partes do crescimento do negócio**, incorporando-a em todos os níveis da organização. Os trabalhadores devem responsabilizar os líderes e vice-versa, recompensando os resultados sobre a atividade e valorizando o impacto.

## VOZES DA MUDANÇA

**“O trabalho do governo é estabelecer o piso, os padrões mínimos aos quais todos devemos aderir, mas o trabalho das empresas é lutar por um teto alto.”**

Valerie Jarrett, ex-conselheiro sênior do presidente Barack Obama; membro do conselho, Walgreens Boots Alliance, Ralph Lauren, Lyft, 2U, Ariel Investments, and Sweetgreen<sup>32</sup>

**“Precisa fazer parte da responsabilidade pessoal de todos os líderes e de cada indivíduo em uma organização para institucionalizar novos sistemas e expandir seu pensamento.”**

Dr. Sally Saba, chefe de inclusão e diversidade, Medtronic<sup>33</sup>

# Equidade requer compromisso sustentado

**A equidade requer muito mais do que uma iniciativa única** — ela deve ser incorporada à forma como uma empresa faz negócios e deve ser sustentada ao longo do tempo. As organizações devem fornecer a educação e os recursos dedicados que os líderes precisam para construir continuamente e manter resultados equitativos.

# Toda empresa deve ser social

As organizações se beneficiarão **ao considerar seu papel como uma “empresa social”**, 34 medida por seu impacto sobre todas as partes interessadas, incluindo acionistas, força de trabalho, clientes e a sociedade como um todo. As partes interessadas esperam que as empresas façam essa mudança; os acionistas se beneficiarão com isso.

## VOZES DA MUDANÇA

“Com o trabalho de DE&I, ao contrário de muitas outras partes de um negócio, pode parecer que você ganha uma medalha apenas por tentar. Este trabalho é estratégico, requer investimento, iniciativa e quadro de funcionários. Precisamos aplicar o mesmo nível de rigor ao DE&I que aplicamos a tudo o que fazemos.”

Bahja Johnson, head de Clientes,  
Gap Inc. <sup>35</sup>

“No longo prazo, as empresas ficam mais bem servidas pensando nos stakeholders. Os acionistas, de fato, ganharão mais dinheiro se os líderes empresariais se concentrarem em todas as partes interessadas.”

Doug McMillon, CEO, Walmart;  
chair, Mesa redonda de  
negócios <sup>36</sup>

# As crenças conduzem o comportamento, o comportamento muda as crenças

Para alcançar resultados equitativos, **as organizações devem derrubar crenças e comportamentos comuns que atrapalham.** As organizações podem ajudar os indivíduos a adotar novos comportamentos e ações. Esses comportamentos podem moldar novos valores e esses valores podem reforçar novos comportamentos. O resultado, ao longo do tempo, mudará a cultura organizacional para uma que apoie de forma mais consistente a equidade na prática.

# O poder de gastar é o poder de mudar

Organizações têm o poder de gerar equidade por meio de todas as formas como gastam dinheiro. **Direcionar fundos em busca de resultados equitativos por meio de operações comerciais diárias** pode gerar grande impacto imediato.

## VOZES DA MUDANÇA

**“Há uma forte crença americana de que as pessoas são pobres porque não trabalham o suficiente, que se trabalhassem mais poderiam sair da pobreza. Precisamos alterar essa realidade.”**

Dr. Beverly Daniel Tatum, presidente emerita, Spelman College

**“Quando você pensa em como as empresas gastam dinheiro e com quem gastamos, há um impacto econômico significativo que flui dos itens que compramos.”**

Shelley Stewart, chairman, Billion Dollar Roundtable; Ex-procuradora oficial, DuPont<sup>37</sup>



# A ação coletiva amplifica o impacto

A mudança positiva pode ser reforçada e **ampliada por meio da ação coletiva** – organizações se unindo para desafiar umas às outras, aprender umas com as outras, mudar regras desatualizadas e consertar sistemas quebrados. As organizações podem criar ciclos de feedback que promovam mudanças e reforcem a ação nos níveis individual, de mercado e social.

## VOZES DA MUDANÇA

**“É um ecossistema, então deve haver uma mudança sistêmica nos setores público, privado e sem fins lucrativos. Temos a oportunidade de progredir mais nos próximos anos do que nos últimos 50 se galvanizarmos a mais ampla coalizão de engajamento em igualdade racial que já tivemos.”**

David Clunie, Diretor Executivo, Black Economic Alliance<sup>38</sup>

**Nós acreditamos que a equidade é responsabilidade de todos.** As expectativas devem ser maiores naqueles com mais poder e influência para impulsionar a mudança – os líderes de hoje – e, como a maioria dos líderes sabe, o “tom de topo” é a chave para definir prioridades e orientar a ação. Ao mesmo tempo, os líderes devem **aproveitar o conhecimento e as experiências vividas por indivíduos negros e membros de outros grupos marginalizados** - liderando o caminho enquanto eleva as vozes e contribuições dos outros.

## Um apelo à ação coletiva

O status quo dentro das organizações precisa mudar. É por isso que as organizações precisam reimaginar o DEI - do desenvolvimento à implementação e à medição - e atualizar e adaptar regularmente as ações para permitir resultados equitativos.

Líderes devem desafiar suas próprias suposições sobre o que funciona e tentar abordagens novas e talvez até mais corajosas. Mais importante ainda, devem mudar seu foco para a equidade, tratando-o da mesma forma que fariam com qualquer outro resultado de negócios: com planejamento cuidadoso, métricas claras e ações contínuas para atingir o objetivo.

À medida que as organizações embarcam nessa jornada, inevitavelmente haverá obstáculos. Os líderes podem ser tentados a tomar atalhos

para se contentar com esforços pontuais ou se concentrar em ações superficiais. E pode chegar um ponto em que os benefícios parecem intangíveis, o trabalho parece formidável e a força de vontade parece diminuir.

Mas o futuro da equidade racial depende de as empresas alavancarem seu imenso poder – individual e coletivamente – para progredir. Um futuro mais justo é possível. E será determinado pelas ações que tomamos agora.

# Definição dos termos-chave

**Anti-opressão:** A teoria, estratégia e prática ativa de confrontar o poder individual e institucional e o privilégio de desafiar e dismantelar consistentemente sistemas, políticas, práticas e valores organizacionais excludentes e opressivos. A anti-opressão reconhece a difusão e a seriedade da opressão e busca ativamente desafiá-la, eliminá-la e preveni-la. O anti-racismo é um tipo de anti-opressão.

**DEI:** O acrônimo DEI (para diversidade, equidade e inclusão) representa a soma de atividades e/ou a função formal dentro de uma organização que se concentra no apoio à diversidade, anti-opressão, inclusão, pertencimento e aspirações e resultados de equidade. Diversidade, inclusão e antirracismo são distintos, mas relacionados – cada um pode existir sem o outro, mas se reforçam mutuamente.

**Diversidade:** A representação, em um grupo, de várias facetas de identidade, incluindo (mas não limitado a) raça, etnia, nacionalidade, identidade de gênero, status LGBTQ+, status socioeconômico, habilidade, religião e idade.

**Equidade:** resultado da diversidade, inclusão e ações anti-opressão em que todas as pessoas têm acesso justo, oportunidade, recursos e poder para prosperar, com consideração e eliminação de barreiras e privilégios históricos e sistêmicos que causam opressão. **Igualdade**, em comparação, é quando todas as pessoas são tratadas de forma idêntica, sem consideração por barreiras e privilégios históricos e sistêmicos.

**Empresa equitativa:** Uma organização que trabalha para remover disparidades sistêmicas interna e externamente para promover resultados igualmente elevados para diferentes grupos, independentemente de suas respectivas circunstâncias.

**Inclusão:** As ações tomadas para entender, abraçar e alavancar as forças e facetas únicas da identidade de todos os indivíduos, para que todos se sintam bem-vindos, valorizados e apoiados.

**PEER:** Sigla para Pessoas Excluídas por Etnia ou Raça, termo usado para unir pessoas que foram historicamente oprimidas sem insinuar que essas pessoas são menos ou que sua única identidade é de exclusão ou opressão. Este termo muda o foco para os atos de exclusão e opressão, ao mesmo tempo em que permite aos indivíduos desembaraçar sua identidade disso, ao contrário dos termos “minorias sub-representadas (URM)” ou “pessoas oprimidas.”

**Racismo Sistêmico:** Uma forma de racismo expressa nas práticas das instituições sociais e políticas. Isso se reflete nas disparidades em relação à riqueza, renda, emprego, moradia, saúde, poder político, educação e sistema de justiça criminal, entre outros fatores. O racismo individual, interpessoal, institucional e estrutural juntos, formam um sistema, aqui referido como “racismo sistêmico” ou “racismo.”

## Parte II: Olhar para a Frente

# **Visões de futuro, Lições para hoje**



# Quatro futuros potenciais para igualdade racial nos Estados Unidos

Embora muitas organizações tenham se comprometido com a equidade racial em 2020, o caminho para chegar lá provavelmente será sinuoso. Sem ação significativa tomada agora para abordar a desigualdade racial, especificamente para os negros, não há garantia de que o futuro será substancialmente diferente do passado recente. E mesmo com uma ação significativa, o caminho em direção à equidade pode levar a muitas reviravoltas inesperadas ou ziguezagues não intencionais.

No final de 2020, desenvolvemos cenários pensados para entender melhor como seria esse caminho. Esses cenários propõem uma gama de respostas à pergunta: **Como evoluirá a jornada em direção à equidade racial nos Estados Unidos nos próximos 10 a 15 anos??**

## Nota ao Leitor

Esses cenários descrevem o mundo como ele poderia ser na década de 2030. Até então, pelo menos alguns esforços em nome dos negros americanos poderiam mudar a sociedade dos EUA de forma mais ampla, então alguns desses cenários descrevem a dinâmica não apenas para negros americanos, mas também entre um grupo mais amplo que alguns chamam de “PEERs” - pessoas excluídas devido a Etnia ou raça, que inclui pessoas que se identificam como negras, latinas e indígenas dos Estados Unidos e seus territórios. Em pelo menos alguns dos futuros que podemos imaginar, 10 a 15 anos de mudança podem ter um impacto mensurável neste grupo mais amplo.

# O que são os cenários e por que os usamos?

**Cenários são histórias sobre como será o futuro, criadas por meio de um processo estruturado e projetadas para desafiar a sabedoria convencional, ampliar o pensamento, e ajudar a tomar melhores decisões hoje. Não são previsões sobre o que vai acontecer, nem expressam nossas expectativas sobre o que deve acontecer. Os cenários descrevem possibilidades imaginativas que podem acontecer sob diferentes condições, e os detalhes incluídos em cada um são adicionados para sugerir eventos ou tendências potenciais que alguém pode ver no futuro com essas características.**

Embora os cenários sejam fictícios, líderes costumam usar o pensamento baseado em cenários porque os cenários podem ajudá-los a ver como o futuro pode apresentar oportunidades e riscos inesperados.

Muitos leitores podem estar familiarizados com cenários criados para ajudar os líderes a identificar boas opções para uma variedade de futuros plausíveis. Os cenários aqui são diferentes. O objetivo não é entender como prosperar em qualquer futuro, mas explorar opções para criar um futuro muito melhor. E, na prática, eles nos ajudam a desafiar nossas próprias suposições e práticas herdadas para focar em ações que possam progredir em direção a um futuro mais igualitário.

**Os quatro cenários são Anos Cansativos, Ruidosos como o Mar Ondulante, Lágrimas Silenciosas e Nossa Estrela Brilhante.**

Cada um desses cenários tem um nome retirado de “Lift Every Voice and Sing”, um poema escrito em 1900 por James Weldon Johnson, com música de seu irmão, J. Rosamond Johnson, e adotado pela NAACP como o “Hino Nacional Negro” na década de 1920. Como observado em um ensaio recente na revista Smithsonian, a canção se refere a “símbolos-chave da história e da cultura negra... honrando o passado doloroso e articulando otimismo para o futuro” nesses cenários.

# O que pode moldar o futuro?

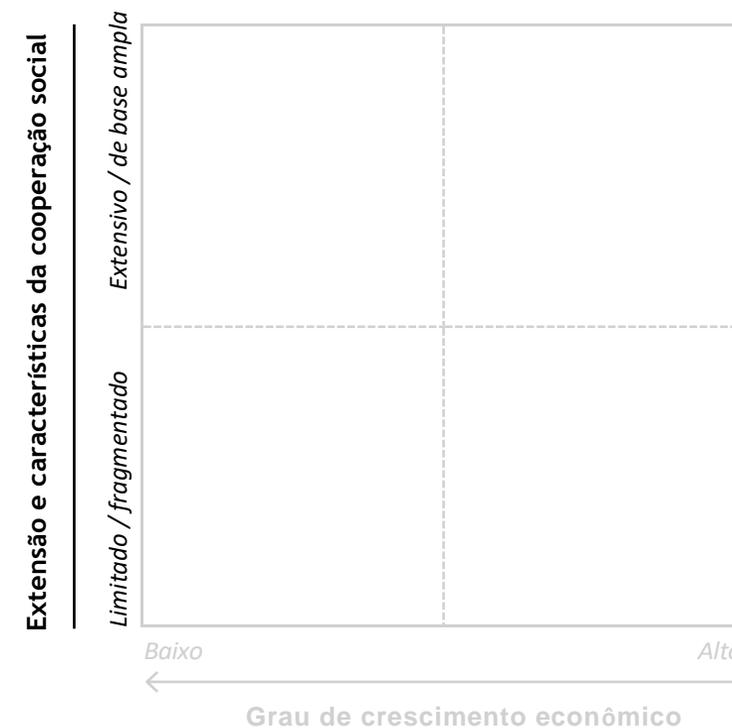
Cenários iluminam as possibilidades para o futuro, concentrando-se em grandes questões de nível macro que são importantes, mas fundamentalmente incertas. Entender como essas incertezas podem se desenrolar ao longo do tempo nos permite imaginar como as tendências que vemos hoje podem gerar realidades diferentes amanhã.

A pesquisa da Deloitte identificou uma variedade de incertezas que provavelmente moldarão como o futuro da equidade racial nos Estados Unidos pode se desenrolar. A contribuição de “Changemakers”\* – líderes nos setores público, privado e social comprometidos em impulsionar a equidade racial – ajudou a identificar várias incertezas importantes, duas das quais se destacaram como sendo particularmente importantes.

**A primeira incerteza é a extensão e as características da cooperação social nos Estados Unidos.** Será que as pessoas cuidarão principalmente de seus próprios interesses e — acreditando que a oportunidade é, em última análise, um jogo de soma zero — criarão uma sociedade fragmentada de interesses conflitantes? Ou eles encontrarão bases mais amplas e extensas para a cooperação, acreditando em mais benefício mútuo?

Em vez de pensar nos dois como um par oposto de absolutos puros, considere essa incerteza como um continuum que pode tender mais para um lado ou para o outro ao longo do tempo.

Tabela 1



\*Você pode encontrar a lista completa de changemakers na página 68

**A segunda incerteza é o grau de crescimento econômico na próxima década.** O nível e a distribuição da prosperidade econômica entre regiões, comunidades e origens socioeconômicas permanecem desconhecidos e provavelmente terão implicações significativas sobre se e como a sociedade americana pode progredir em direção a um futuro mais igualitário.

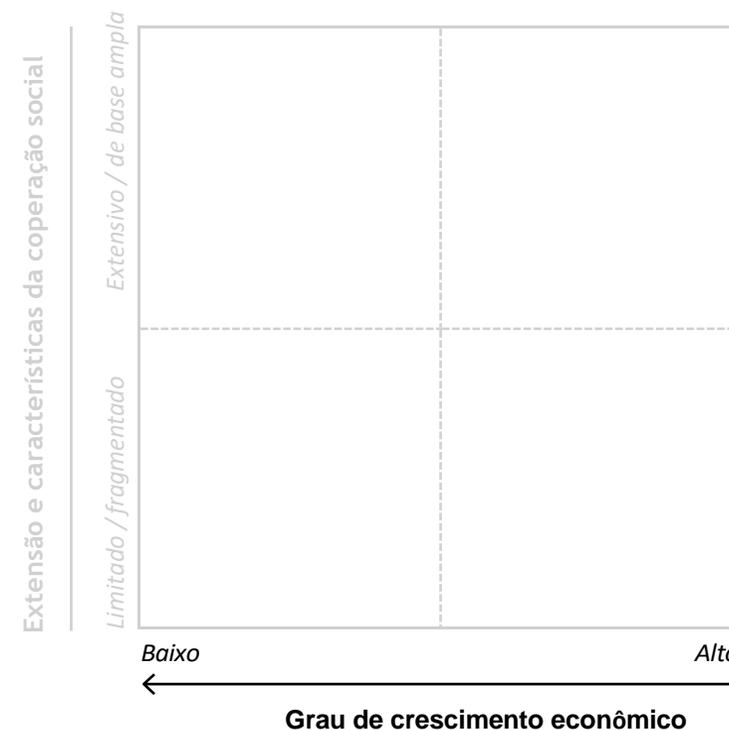
A maneira mais simples de medir isso é perguntando se o crescimento macroeconômico na próxima década será relativamente alto ou baixo, o que, por sua vez, sugere se a oportunidade econômica no agregado aumentará ou não.

Compreender as implicações de qualquer uma dessas incertezas por conta própria poderia iluminar histórias úteis sobre as condições para aumentar

ou diminuir a equidade racial no futuro. Mas a combinação dessas incertezas permite narrativas mais ricas, variadas e, de certa forma, mais desafiadoras sobre a jornada em direção à equidade na próxima década – especialmente quando um punhado de outras incertezas importantes também estão entrelaçadas nos cenários, incluindo:

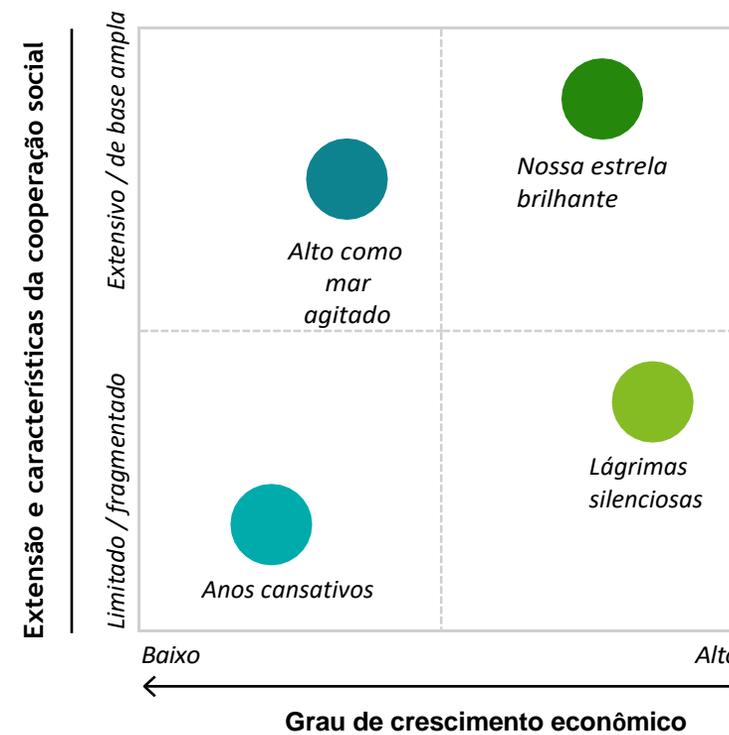
- Expectativa pública do comportamento organizacional/Corporativo
- Medida primária do desempenho do negócio (valor para os acionistas vs valor para as partes interessadas)
- Ambição e eficácia de políticas públicas voltada para a desigualdade
- Implantação e acesso a tecnologias e habilidades digitais

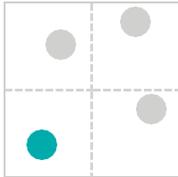
Tabela 2



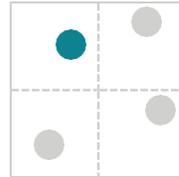
Ao enquadrar os cenários em torno das duas incertezas fundamentais - e, em seguida, adicionar algumas dessas outras incertezas em cada cenário para preencher o quadro - descobrimos quatro visões muito diferentes de onde os Estados Unidos podem estar na jornada em direção à igualdade racial daqui a 10 ou mais.

Tabela 3

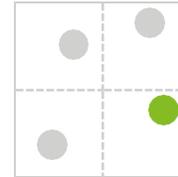




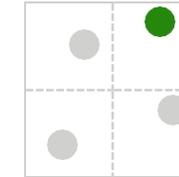
**Anos Cansativos:** O declínio econômico e os surtos periódicos de violência mortal, combinados com populismo e partidarismo duradouros, criam uma casa dividida contra si mesma. A preocupação pública com a segurança cria demandas por capacidades de aplicação da lei mais fortes e tecnologias de segurança mais sofisticadas na vida cotidiana. Enquanto algumas empresas avançam para promover indivíduos negros e outros PEERs, há menos urgência para a equidade racial. O progresso nas empresas e no governo é fragmentado e inconsistente.



**Alto como o mar agitado:** O estresse climático é sentido em todos os lugares, mas os impactos são mais pronunciados para indivíduos de baixa renda e PEERs. O resultado é um novo consenso forjado por uma nova geração de líderes políticos para reconstruir indústrias e comunidades com maior foco na equidade. Graças ao grande e cada vez mais poderoso grupo de eleitores que se uniram em torno de um compromisso com uma prosperidade mais inclusiva, os formuladores de políticas vinculam cada vez mais a renovação econômica e o investimento público a uma maior equidade racial no trabalho e na comunidade.

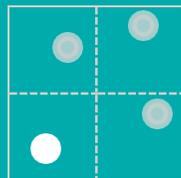


**Lágrimas Silenciosas:** A rápida inovação tecnológica, a regulamentação leve e as taxas de juros baixas persistentes levam ao crescimento econômico absoluto, cujos benefícios são usufruídos desproporcionalmente por apenas algumas indústrias e comunidades. Os trabalhadores são substituídos pela tecnologia sem requalificação suficiente. A cultura torna-se cada vez mais individualista, pois as pessoas priorizam sua própria segurança econômica. Os líderes organizacionais assumem compromissos simbólicos em relação à equidade, mas permanecem lacunas substanciais entre os grupos raciais e étnicos em termos de riqueza, saúde, oportunidade e mobilidade social.

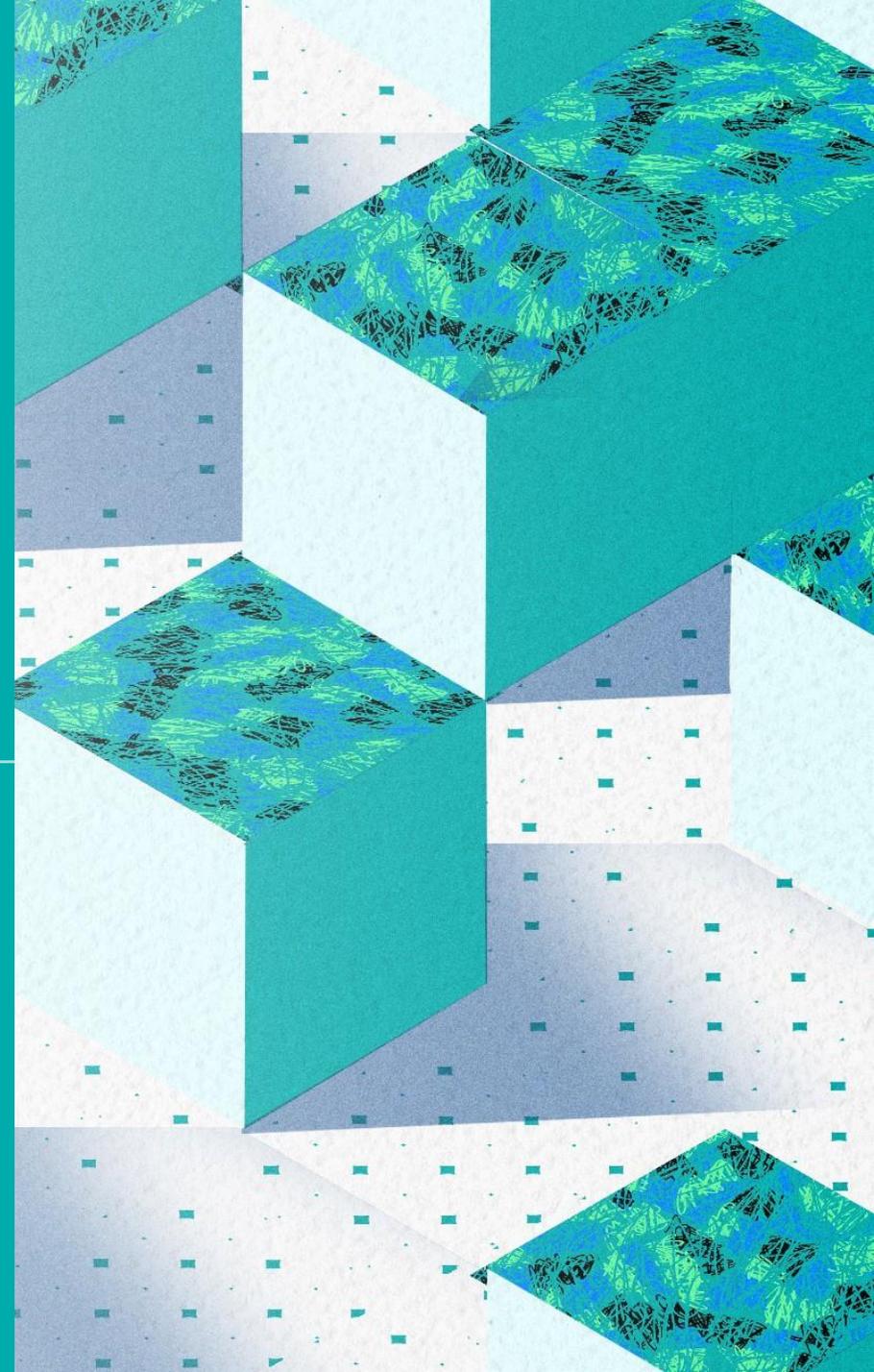


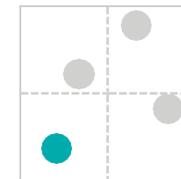
**Nossa Estrela Brilhante:** A conscientização pública sobre a desigualdade sistêmica atinge um ponto crítico, com demanda sustentada por mudança e responsabilidade por parte das organizações. Novas legislações federal e estadual, embora modestas, aumentam as expectativas. Mas o setor privado acaba liderando o caminho. As empresas adotam novos padrões de transparência e são avaliadas por seus resultados equitativos. Talentos, consumidores e investidores migram para empresas que “andam na caminhada”, concentrando-se em todas as partes interessadas em detrimento de alguns acionistas. Novas alianças poderosas se formam para gerar impacto coletivo.

# Anos Cansativos



## Incertezas





## Imagine um futuro em que...

... algumas das tensões mais desafiadoras e divisivas de 2020 se aceleram na próxima década, se espalhando ainda mais e se enraizando profundamente na vida americana. O declínio econômico e as divisões partidárias endurecidas criam turbulência política sustentada e surtos periódicos de violência em comunidades em todo o país.

Dúvidas generalizadas sobre o sistema eleitoral significam que um número crescente de americanos questiona a legitimidade de seus oponentes políticos. Altos níveis de populismo e partidarismo levam a oscilações políticas à medida que os grupos lutam pelo domínio a cada ciclo eleitoral, mas nenhuma facção permanece no comando por muito tempo. O país parece cada vez mais uma casa dividida contra si mesma.

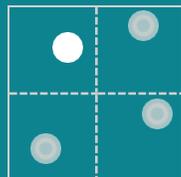
Ativistas negros e outros PEERs protestam contra o aprofundamento das desigualdades em suas comunidades, mas são fragmentados em seus apelos à ação.

Algumas empresas têm oportunidades avançadas para indivíduos negros e outros PEERs, mas a desigualdade econômica piorou constantemente, em parte devido aos efeitos duradouros da pandemia do COVID-19 que atingiu especialmente as famílias, comunidades e empresas negras. Muitas pessoas se afastam para se concentrar na segurança de sua família e das pessoas mais próximas a elas. O dinheiro é escasso; a confiança é ainda mais escassa.

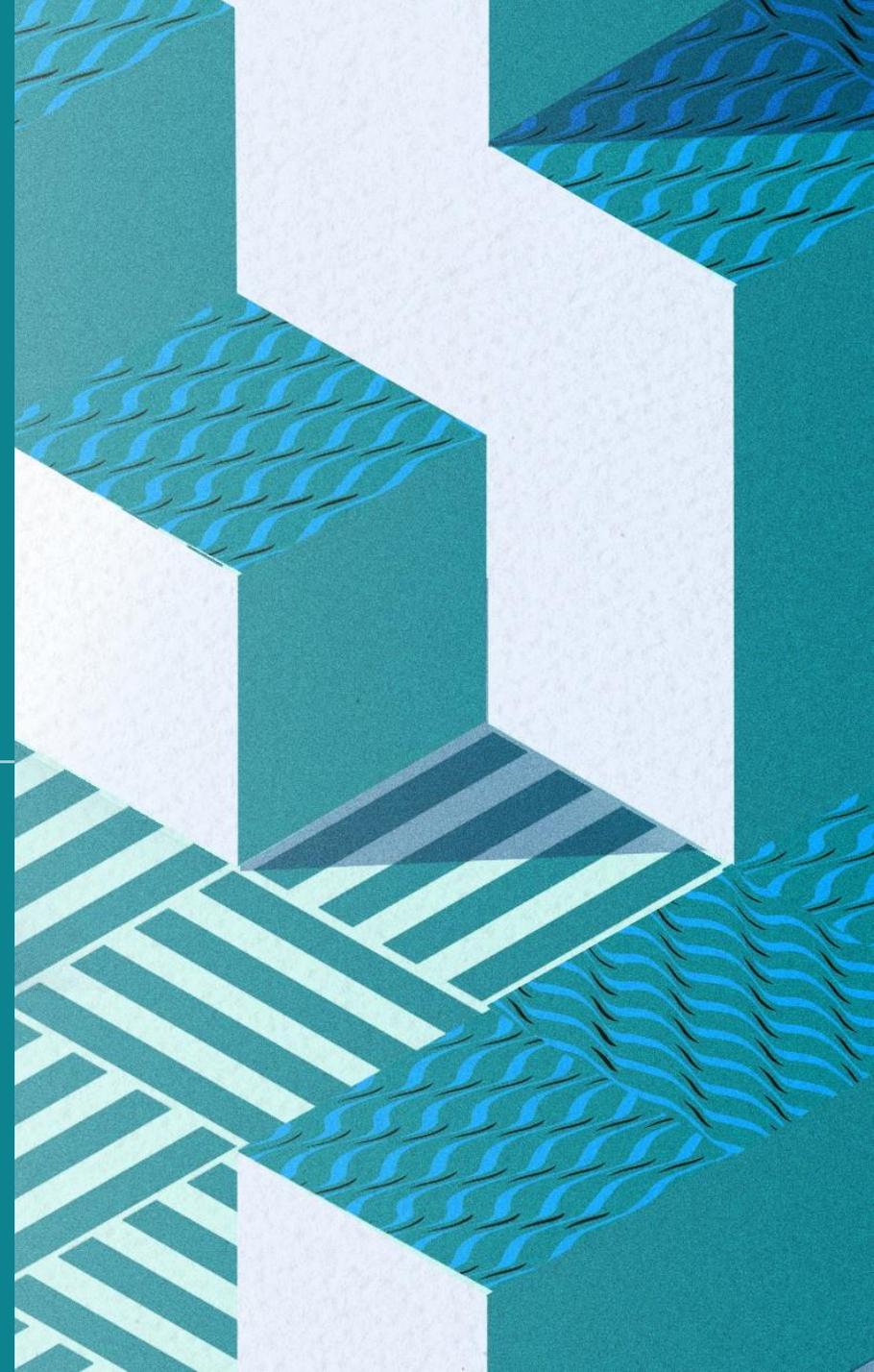
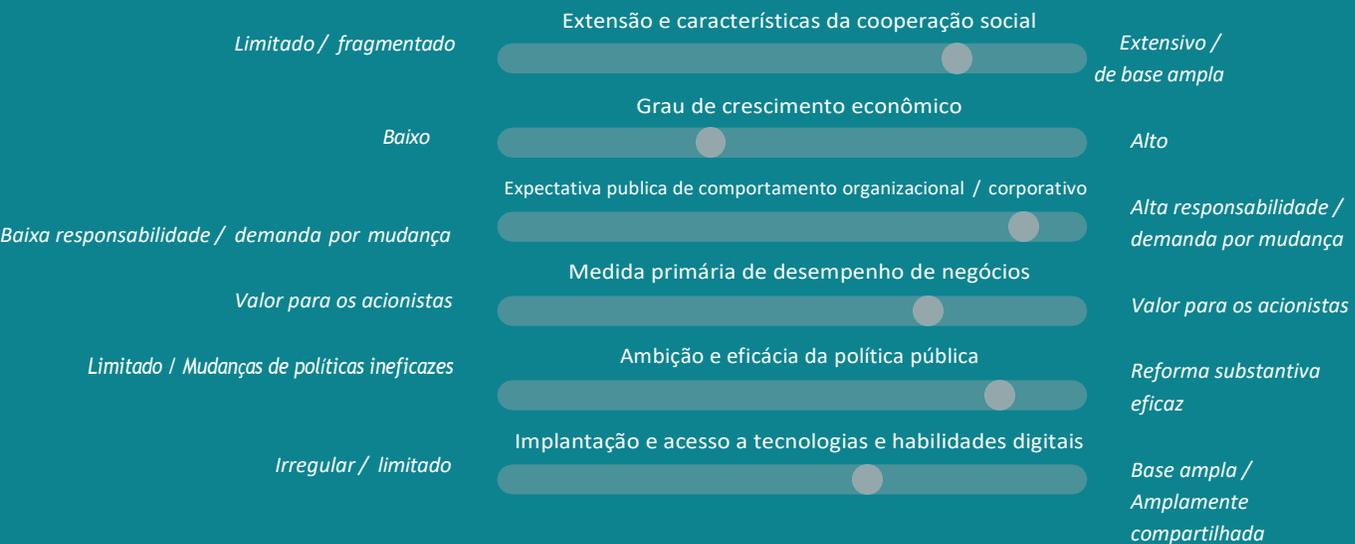
Muitos grandes centros urbanos se contraem à medida que as pessoas se mudam para comunidades menores e mais homogêneas que reconhecem como “suas”, consolidando ainda mais a divisão.

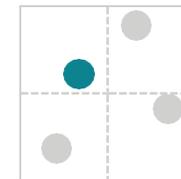
A urgência e a energia por maior equidade racial vistas no início da década são uma memória distante, e a frustração que muitos sentem com a falta de progresso ameaça transbordar a qualquer momento.

# Alto como o mar Agitado



## Incertezas





## Imagine um futuro em que...

... a destruição desencadeada pela mudança climática acelera e supera tudo o mais. Incêndios violentos, tempestades devastadoras, aumento das águas: a ameaça é sentida em todos os lugares.

O estresse climático deslocou milhões de suas casas e empregos. Muitas empresas e até indústrias inteiras estão sofrendo. Lugares anteriormente vibrantes lutam. O desemprego aumenta e a economia afunda. Os americanos exigem ação e o país enfrenta uma encruzilhada: será cada um por si ou as pessoas se unirão diante de uma ameaça fundamental à economia, suas comunidades e seus lares?

As mudanças demográficas na última década aceleraram o poder e a visibilidade das comunidades de PEERs, mesmo quando eles suportaram o impacto do estresse climático. Como resultado, uma nova geração de líderes políticos busca construir a economia e restaurar as comunidades com maior foco na equidade. Resultados mais equitativos, eles acreditam, são críticos para alcançar melhores resultados econômicos. Isso leva a novas políticas para lidar com os efeitos duradouros da discriminação do passado, bem como a investimentos significativos em comunidades de PEERs como parte da transição energética mais ampla.

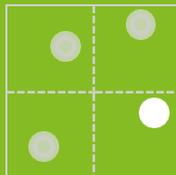
Em meados da década de 2020, a regulamentação do governo - para gerenciar recursos, direcionar a economia para uma energia mais sustentável e direcionar o investimento em infraestrutura física

digital — é aceito, embora nem sempre abraçado, em resposta à gravidade do desafio. Os impostos sobre as corporações e os muito ricos aumentam para apoiar uma rede de segurança social expandida. O governo direciona ativamente o investimento e aplica a regulamentação em apoio a esses objetivos.

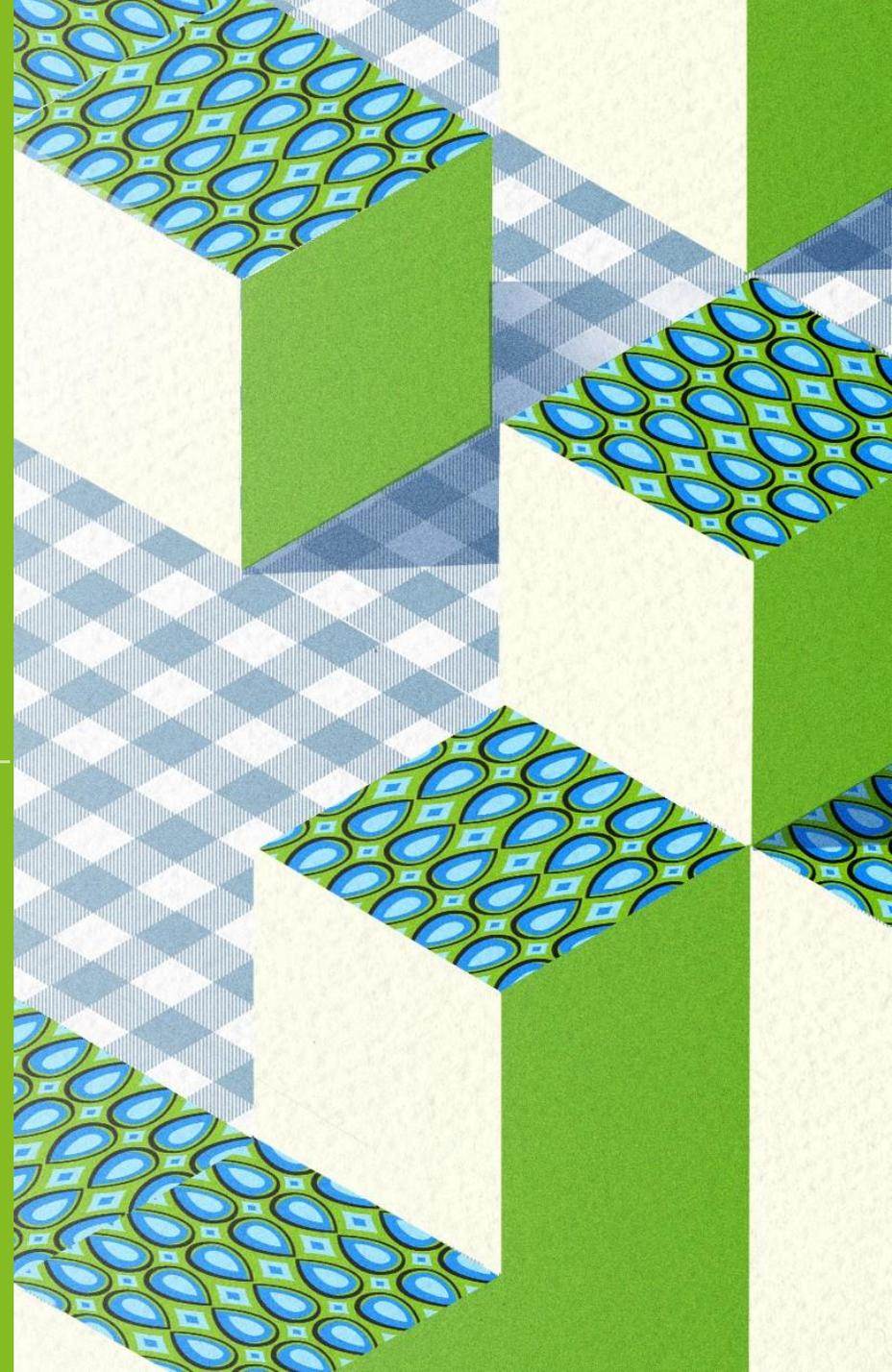
Em resposta a novos mandatos, empresas maiores estão obtendo ganhos na promoção de talentos negros e PEERs, diversificando seus conselhos e expandindo suas bases de fornecedores. É progresso, e há esperança.

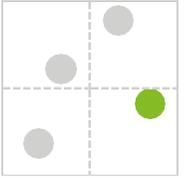
Ainda assim, considerando todos os desafios que os líderes empresariais precisam equilibrar, às vezes parece que não há muito o que comemorar.

# Lágrimas Silenciosas



## Incertezas





## Imagine um futuro em que...

... rápida inovação tecnológica, regulamentação leve e baixas taxas de juros levam a um crescimento econômico real – mas seus benefícios são distribuídos desproporcionalmente a apenas alguns setores e comunidades. A consolidação do mercado capacita um punhado de empresas cada vez maiores, que se tornam cada vez mais centrais na vida diária de bilhões em todo o mundo. Essas empresas recompensam generosamente seus executivos e acionistas. Enquanto isso, trabalhadores em empregos interrompidos sentem que é “cada um por si”, enquanto lutam para encontrar novas maneiras de ganhar a vida em um mundo onde o trabalho parece menos seguro do que nunca.

A pandemia do COVID-19 tornou algumas desigualdades mais gritantes e as empresas tomaram medidas para se adaptar, incentivado

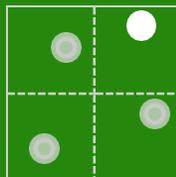
por novas políticas federais criadas para mitigar os efeitos dessas desigualdades. Com o tempo, porém, as mudanças mais profundas que muitos desejavam nunca se concretizaram, enquanto um eleitorado profundamente dividido torna o compromisso político - e, portanto, nova lei ou política em questões contenciosas - quase impossível...

Enquanto o crescimento econômico leva a ganhos absolutos para alguns, as estatísticas macro ocultam grandes diferenças na qualidade de vida e no acesso a oportunidades. Os resultados educacionais permanecem distorcidos, pois os distritos escolares mais ricos oferecem mais e melhores configurações para os alunos desenvolverem as habilidades técnicas de que os empregadores precisam. Combinado com mudanças tecnológicas no local de trabalho – especialmente a automação de processos

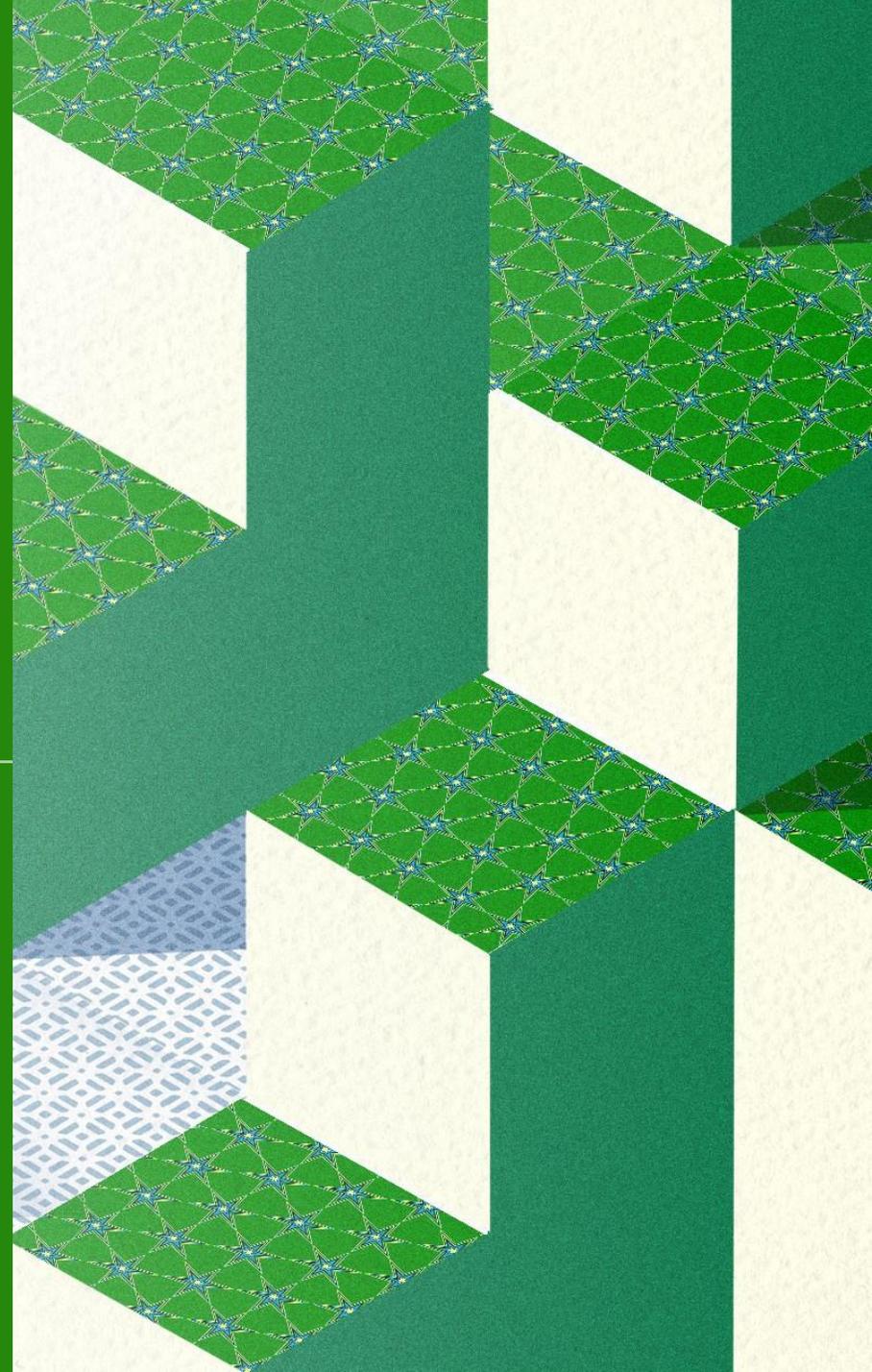
tradicionais de manufatura e muitos empregos relativamente pouco qualificados - e falta de acesso a oportunidades de requalificação, as perspectivas econômicas para americanos mais pobres e comunidades negras diminuem mesmo com o crescimento dos mercados financeiros.

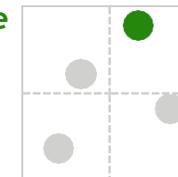
Embora existam algumas histórias de sucesso e muitas empresas tenham orgulho dos compromissos que assumiram para promover a equidade no local de trabalho, os ganhos são relativamente limitados. Lacunas substanciais entre grupos raciais e étnicos em riqueza, saúde e mobilidade social acabam sendo frustrantemente difíceis de fechar.

# Nossa estrela brilhante



## Incertezas





## Imagine um futuro em que...

...os compromissos assumidos por uma ampla gama de empresas para promover a equidade racial em 2020 acabaram sendo um verdadeiro ponto de inflexão, acelerando a equidade não apenas nos negócios americanos, mas também na sociedade americana. Profissionais talentosos encontram novas oportunidades. As empresas crescem com mais talentos raciais e etnicamente diversos em todos os níveis. Os investidores são engajados e recompensados. A nova política federal eleva o nível e, como o maior empregador do país, os esforços do governo afetam milhões. Mas as políticas da empresa vão além, ganhando força e mostrando resultados reais ao longo do tempo. Os trabalhadores percebem e o talento migra para as empresas que “caminham” em direção a equidade. Os consumidores percebem, apoiando empresas que refletem seus valores. E os investidores institucionais percebem, recompensando as empresas que fazem esforços sustentados e

mostram resultados mensuráveis. Nenhuma empresa poderia fazer isso sozinha - e nenhuma empresa precisa fazer isso. Os padrões e requisitos ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) adotados no início da década de 2020 permitem relatórios mais consistentes e comparáveis sobre medidas de diversidade e resultados de equidade, não apenas em termos de composição da força de trabalho, mas também como uma medida do poder organizacional real. Em breve, uma importante publicação de negócios usará relatórios ESG e outros programas de certificação para classificar as empresas por seu progresso em direção a equidade racial. Os rankings – que classificam as empresas públicas pelo número de negros com responsabilidade por lucros e perdas e liderança da unidade de negócios, representação no pipeline de liderança/sucessão, taxas de atrito, diversidade de fornecedores e muito mais – crescem para ter um efeito poderoso, à medida que

o talent gravita para as empresas que pontuam bem. Ao mesmo tempo, os grupos de liderança empresarial estabelecem referências informais, mas influentes, para fins corporativos, criando expectativas compartilhadas para as empresas icônicas que definem o sucesso na mente de muitos. Nem todas as pequenas e médias empresas aderem, mas a cultura está mudando inconfundivelmente, liderada pelas empresas mais visíveis e bem-sucedidas, criando uma norma para o sucesso nos negócios. Os investidores estão financiando cada vez mais empreendedores negros nas indústrias de tecnologia e saúde, ambos setores em crescimento em uma economia em transformação. O talento negro é cada vez mais destacado na mídia, e mais candidatos negros são eleitos para cargos locais, estaduais e federais. É difícil acreditar no progresso alcançado em menos de uma geração, mas liderança comprometida, ação focada e novos padrões mudam o que as pessoas acreditam e como agem, tanto dentro do local de trabalho quanto fora.

# Dez reflexões sobre os cenários

## 01

**Não há garantias de que o futuro será melhor do que hoje.**

Apesar da energia, urgência e compromisso expressos por muitas empresas hoje, existem futuros plausíveis nos quais poucos ganhos reais são obtidos em direção a um maior equidade. As esperanças de hoje podem facilmente se tornar as decepções de amanhã.

## 02

**A mudança no ritmo da demografia não irá entregar resultados transformadores nesta década.**

Embora a demografia seja uma força poderosa de mudança e a transição da sociedade americana para uma sociedade multiétnica e multirracial esteja bem encaminhada, as estimativas atuais projetam que o país não será uma “maioria-minoria” (por exemplo, os americanos brancos se tornarão a minoria) até o início da década de 2040. A equidade provavelmente ficará atrás da demografia sem uma ação combinada.

## 03

**A mudança social deve estar ligada à mudança econômica.**

Esforços para aumentar a equidade precisam levar em conta as formas pelas quais a economia pode mudar e alinhar a ação para os setores com maior probabilidade de serem motores do crescimento econômico.

## 04

**Crescimento econômico e boas intenções não bastam.**

Uma economia em crescimento não parece gerar mudanças substanciais em direção à equidade sem uma ação mais profunda.

## 05

**As próximas mudanças no trabalho por meio de automação, IA e robótica podem aumentar a desigualdade.**

A transição em curso pode criar novas barreiras à equidade se as tecnologias com probabilidade de remodelar o trabalho interromperem de forma desproporcional os empregos ocupados por indivíduos negros.

## Dez reflexões sobre os cenários

# 06

**O jogo não mudará se as regras não mudarem.**

Os futuros com os ganhos mais substanciais em equidade racial, o sucesso é incentivado e medido de forma diferente do que é agora. Nesses futuros mais equitativos, uma maior equidade é uma medida fundamental do sucesso empresarial, e as organizações com altos níveis dela são recompensadas.

# 07

**É difícil imaginar uma política federal sozinha corrigindo questões de desigualdade racial.**

O governo dos EUA é o maior empregador do país, e suas ações e prioridades podem ter consequências duradouras para milhões de americanos.<sup>40</sup> No entanto, quase 95% dos trabalhadores americanos não fazem parte da força de trabalho federal.<sup>41</sup> Novas leis importantes e programas governamentais de longo alcance estão sendo implementadas em apenas um dos cenários explorados, “alto como o mar agitado”, em resposta à grave ameaça das mudanças climáticas. A ação estadual e local, no entanto, poderia promover a equidade em lugares específicos e provavelmente contribuir para os resultados positivos em “Nossa estrela brilhante.”

# 08

**Os negócios têm o poder de criar um futuro mais igualitário se mudanças sistêmicas puderem ser iniciadas.**

As normas legais e regulatórias que o governo estabelece são poderosas, mas deixam espaço para que os negócios liderem o caminho. As empresas podem agir rapidamente. Eles têm fortes incentivos para buscar e desenvolver os melhores talentos disponíveis. E, por meio de suas atividades normais, eles — especialmente as maiores e mais bem-sucedidas empresas — influenciam o ecossistema mais amplo no qual operam. Se orientadas para a equidade, essas dinâmicas podem criar mudanças duradouras.

# 09

**Vá junto para ir mais longe.**

Impulsionar a equidade racial amplamente está além do poder de qualquer organização. Trabalhando de forma independente, as organizações podem obter bons resultados para si mesmas, mas o sistema mais amplo pode não mudar. Agir em conjunto, seja em alianças ou ecossistemas, provavelmente gerará mudanças maiores e mais duradouras que elevarão o padrão para todos.

# 10

**Pode haver oportunidades para vincular a equidade racial e social a outras questões (como mitigar a mudança climática) e aumentar a coalizão comprometida com ações sustentadas e substanciais.**

A tradição pode considerar os problemas concorrentes, mas a tração pode surgir quando aqueles que os combatem são aliados.

# Parte III: Agir Agora

## **Ações para impulsionar a mudança sistêmica**



## Racismo e desigualdade são problemas sistêmicos que requerem uma resposta sistêmica.

Para construir um futuro equitativo, os líderes devem ativar toda a amplitude de seu controle de influência em todas as partes De suas organizações e além: de relacionamentos a produtos, serviços e gastos, governança e interações externas.

Resultados de pesquisas recentes, no entanto, sugerem que muitas dessas opções são usadas muito raramente. Em uma pesquisa da Fortune/Deloitte de outubro de 2020 com 125 CEOs,

**91%**

Disseram que estão **investindo em seu ciclo de vida de talentos** para promover a equidade racial,

*Mas somente*

**22%**

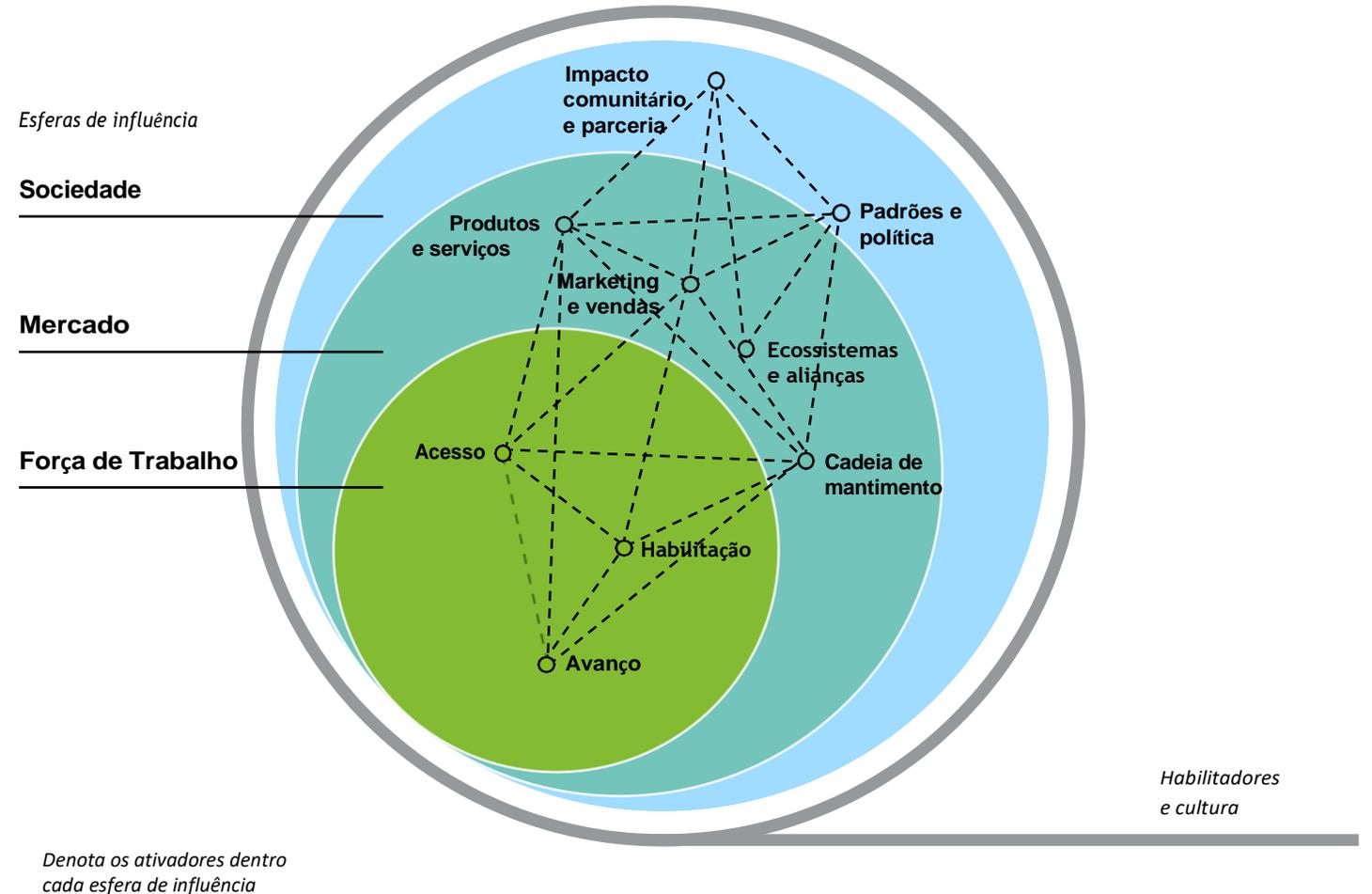
Disseram que estão **investindo em seus produtos e serviços** para avançar nesse mesmo objetivo.<sup>42</sup>

O Modelo de ativação de Equidade é uma visão baseada em sistemas de como as empresas podem ativar a equidade dentro e fora de suas próprias organizações, estruturado em torno de três esferas principais de influência ao alcance de cada organização: força de trabalho, mercado e sociedade. Cada esfera, por sua vez, inclui vários ativadores – áreas-chave de atividade e escolhas cotidianas, como desenvolvimento de talentos; produtos e serviços; e padrões e políticas – por meio dos quais as organizações podem exercer sua influência para ativar a equidade, incluindo a equidade racial. Dentro de cada ativador, as organizações realizam ações específicas em busca da equidade. Veja “visão detalhada,” página 48.

### Facilitadores

Através dessas esferas de influência, as organizações precisam de capacitadores que sirvam como suporte estrutural. Os capacitadores impulsionam a responsabilidade e apoiam as ações que uma organização realiza. Os facilitadores incluem liderança; governança; Alocação de recursos; legal, risco e conformidade; dados e análises; a infraestrutura; local de trabalho; e Tecnologia. Sem esses capacitadores fundamentais, os esforços para gerar equidade podem produzir poucos ou nenhum resultado duradouro.

### O Modelo de Ativação de Equidade



# Cultura organizacional

O Modelo de Ativação de Equidade (página 39) sugere o papel essencial da cultura organizacional como o pano de fundo ou contexto no qual as prioridades são definidas e as escolhas são feitas.

A cultura organizacional é "a maneira como fazemos as coisas por aqui" - os padrões sustentados de comportamento apoiados pelas experiências, valores e crenças compartilhadas de uma organização <sup>43</sup>. A cultura influencia e é influenciada pela força de trabalho de uma organização, pelo mercado e pela sociedade. Ele fornece o contexto no qual as ações são priorizadas e os habilitadores são expressos.

A cultura organizacional é duradoura, mas também está sempre evoluindo, resultado de um ciclo contínuo de feedback entre crenças (subconscientes, tidas como premissas

garantidas), valores (estratégias, objetivos e filosofias declaradas) e comportamentos (decisões, ações e processos das pessoas). Como resultado, ela pode se adaptar a novas necessidades e condições de mudança.

É claro que, como todo líder sabe, moldar a cultura de uma organização em direção a um objetivo específico exige muito esforço. As organizações devem adotar uma abordagem simultânea em duas frentes: suposições desafiadoras — incluindo ortodoxias profundamente arraigadas — e mudança de comportamentos que impedem mudanças significativas e duradouras. Inovar continuamente e iniciar novos comportamentos e crenças mudará fundamentalmente a cultura de uma organização, que irá, ao longo do tempo, reforçar esses comportamentos e refletir essas crenças.

## VOZES DA MUDANÇA

**“Você acha que o problema é que precisa de mais pessoas sub-representadas, mas sua cultura pode não ser projetada para nutrir esse talento, e esse é o problema.”**

Dr. Stephanie Creary, Professor assistente de administração, estudioso organizacional na Wharton School<sup>44</sup>

**“Remova a ideia, a filosofia e a construção de ajuste cultural... é o maior obstáculo para mudanças organizacionais em tópicos de DE&I.”**

Elliott Robinson, partner, Bessemer Venture Partners; membro fundador, BLCK VC<sup>45</sup>

## Invertendo ortodoxias<sup>46</sup>

Para impulsionar a equidade racial, as organizações devem desafiar as ortodoxias - suposições não declaradas que não são questionadas - que estão incorporadas em sua cultura e que às vezes atrapalham a busca pela equidade

### “Somos uma meritocracia imparcial.”

**Uma suposição subjacente** em uma sociedade na qual os negros são sistematicamente sub-representados em posições de poder ou autoridade supõe que os negros não sejam tão capazes ou ambiciosos como os brancos que atualmente ocupam essas posições. Mas o que as meritocracias muitas vezes não consideram é que os grupos raciais majoritários tiveram vantagens sobre outros PEERs (Pessoas Excluídas por Etnia ou Raça) por gerações.

**Mudar essa crença para rejeitar a noção de uma meritocracia imparcial permitiria que as organizações explorassem talentos que antes passavam despercebidos ou desconsiderados.**

### “Não temos problema de racismo aqui.”

**Uma suposição subjacente** que uma organização com líderes bem-intencionados ou bem-informados não é afetada pela sociedade em geral pode ser intencionalmente ignorante na melhor das hipóteses e enganosa na pior das hipóteses. A maioria das organizações reflete a sociedade em que opera – e o racismo existe, individual e sistematicamente, dentro de nossa sociedade. Os trabalhadores não abandonam a sociedade quando aparecem para trabalhar. A “Sociedade” está no escritório, bem ao lado deles.

**Mudar essa crença abre espaço para considerar como os sistemas organizacionais perpetuam os preconceitos sociais e para tomar medidas para reconhecer e abordar esses preconceitos para promover a equidade dentro e por meio das ações da organização.**

**“O avanço de profissionais negros significará menos oportunidades para outros.”**

**Uma suposição subjacente** é que há oportunidades limitadas, então os ganhos para um grupo de identidade devem ocorrer às custas de outro. Uma crença ainda mais perniciosa é que aqueles que atualmente têm mais acesso a oportunidades o fazem por um direito natural a elas, e não por causa de um sistema historicamente injusto. O avanço de profissionais negros não significa menos empregos para indivíduos não negros - significa apenas que o pool de talentos é maior e tem mais pessoas disponíveis, capazes e qualificadas.

Mudar essa crença permite que as organizações acessem e cultivem um grupo de talentos mais amplo, rico e competitivo e percebam o “Efeito Curb-Cut”<sup>47</sup> – as medidas tomadas para atender às necessidades dos profissionais negros provavelmente beneficiarão muitos outros também.

**“Diversificar significa baixar a barra.”**

**Uma suposição subjacente** é que os negros são desqualificados, o que se baseia em duas crenças: uma definição de “qualificado” que permanece consistente com as definições históricas do que é necessário para ser bem-sucedido e organizações que consideram grupos estreitamente definidos e/ou limitados de talentos, fornecedores e outras relações comerciais.

**Mudar essa crença permite que as organizações evoluam sua compreensão de “qualificado” e avaliem se estão olhando de forma ampla o suficiente para incluir aqueles que poderiam aplicar suas habilidades, experiência e capacidades se tivessem a oportunidade.**

**“Tomar medidas ousadas em relação a DEI é muito controverso/arriscado para o nosso negócio.”**

**Uma suposição subjacente** é que é “mais arriscado” tomar uma posição e agir do que ficar calado. Essa ortodoxia mascara o racismo como “evitação de riscos” – isto é, tolerar ou permitir o racismo sistêmico e sistemático é menos prejudicial do que o risco ou a controvérsia de desmantelá-lo. Em última análise, indica um nível mais alto de conforto com o potencial de acusação de desigualdade por grupos que podem ter se beneficiado do status quo do que com o tratamento da desigualdade real.

**Mudar essa crença para abraçar o desmantelamento do racismo sistêmico e sistemático e conduzir organizações de posições de equidade para atrair os melhores talentos, reter consumidores; entender e liderar em mercados competitivos.**

**“Adotar ações ousadas para os PEERs e, especificamente, para indivíduos negros, aliena outros segmentos de nossa força de trabalho.”**

**Uma suposição subjacente** é que “outros segmentos” não valorizam e não se beneficiam de uma organização equitativa. Além do mais, ela prioriza aqueles que se beneficiaram do sistema atual e a percepção potencial de segmentos historicamente favorecidos “desvantajosos”, em vez de abordar o impacto real díspar nos PEERs.

**Mudar essa crença** permite que as organizações entendam e abordem como ações ousadas para os mais afetados pela exclusão sistêmica beneficiam todos os membros da força de trabalho e todos dentro das esferas de influência da organização.

**“Não encontramos talentos/fornecedores negros.”**

**Uma suposição subjacente** é que uma organização pode manter o status quo e novos talentos e fornecedores negros virão até eles. Mas atrair segmentos “difíceis de encontrar” requer persegui-los fora das redes existentes e oferecer uma proposta de valor diferenciada e atraente.

**Mudar essa crença leva a organização a definir uma proposta de valor para o empregador ou fornecedor que seja específica, atraente e avaliada de forma consistente quanto à eficácia.** Além disso, aumenta a disposição organizacional para adotar abordagens novas e criativas de sourcing - e, uma vez contratados talentos e/ou fornecedores, fornece infraestrutura que atenua os desafios sistêmicos dentro da organização.

#### VOZES DA MUDANÇA

**“Estamos falando de algo tão sistêmico na forma como fazemos negócios neste país que terá que atingir todas as partes das instituições.”**

Dr. Robert Brown, Presidente,  
Boston University<sup>48</sup>

## “Medimos o desempenho individual em métricas objetivas.”

**Uma suposição subjacente** é que todos os trabalhadores apareçam em todas as oportunidades com o mesmo suporte e que as métricas sejam aplicadas objetivamente. Nenhuma das duas é verdadeira.<sup>49</sup> Quando as organizações analisam apenas as métricas de saída, elas estão simplesmente medindo o resultado de entradas potencialmente díspares.

**Mudar essa crença implicaria erradicar as causas da desigualdade em todos os processos e em cada ponto de decisão e fornecer os recursos, ferramentas e apoio que tanto os líderes quanto os trabalhadores precisam para reconhecer e eliminar as desigualdades existentes. Enquanto isso, qualquer métrica comparativa deve normalizar os dados para disparidades sistêmicas.**

## “Equidade é importante, mas temos muitas demandas por nossa atenção e recursos, e precisamos focar em nossos negócios.”

**Uma suposição subjacente** é que “o negócio” é separado e não é afetado pela desigualdade em todas as facetas desse negócio, ou que a geração de equidade e o crescimento ou sustentação do negócio são mutuamente exclusivos. Ele ignora as muitas conexões fortes entre “o negócio” e o contexto em mudança dentro do qual esse negócio opera e que o sucesso de longo prazo de qualquer negócio depende de sua capacidade de se adaptar com sucesso a ambientes novos e em evolução.

**Mudar essa crença pode permitir que as organizações identifiquem, planejem e abordem os impactos de curto e longo prazo da desigualdade em todas as suas esferas de influência e incorporem práticas equitativas para apoiar a saúde e a sustentabilidade do negócio.**

### VOZES DA MUDANÇA

“Até que as regras do jogo mudem, este momento de verdadeira transformação será apenas da boca para fora.”<sup>50</sup>

Dr. Richard Besser, CEO da the Robert Wood Johnson Foundation

# Ações

A equidade requer mudanças em nível sistêmico, começando com escolhas direcionadas que desafiam velhos padrões e geram melhores resultados.

**Embora cada uma das ações nomeadas no Modelo de Ativação de Equidade seja crítica para criar um futuro equitativo, destacamos duas de cada esfera de influência.**

Nossas entrevistas com Changemakers - líderes nos setores público, privado e social comprometidos em promover a equidade racial - sugeriram que as ações selecionadas ajudarão a dismantelar práticas desiguais e iniciar resultados mais equitativos.

## Cada ação destacada inclui:

- **A definição**
- **Armadilhas:** Limitações autoimpostas que podem atrapalhar uma ação eficaz.
- **Dois tipos de ações** as organizações podem tomar:
  - **Ações Básicas** demonstrar que estão dando os primeiros passos em direção à equidade.
  - **Ações corajosas** demonstrar que estão dando passos ousados e potencialmente inovadores em direção à equidade
- **Um resultado Equitativo:** “Como é o sucesso” quando a equidade é ativada nessa área
- **Destaques:** Exemplos de organizações que pensam criativamente, assumem compromissos e adotam ações corajosas para promover a equidade

## Força de Trabalho | Acesso | **Fonte, Recrutamento e seleção**

### *Definição*

Como uma organização identifica e combina talentos com funções e cargos, desde o desenvolvimento do pipeline de talentos até a extensão de uma oferta de emprego.

*(Nota: Esta seção se concentra nos funcionários, mas também é importante considerar contratados e trabalhadores temporários.)*

### **Armadilhas**

- Concentrar-se em critérios vagos como “ajuste cultural” e “simpatia” que reforçam o status quo.
- Usando mecanismos e requisitos de filtragem restritos que podem limitar artificialmente o pool de candidatos. Por exemplo: recrutar de certas escolas.
- Concentrar-se tarde demais no pipeline de talentos (por exemplo, recrutar alunos em seus últimos dois anos de faculdade com pouco ou nenhum investimento em seu desenvolvimento como estudantes ou profissionais ao longo de suas carreiras educacionais).
- Não inclui educação de viés inconsciente e monitoramento em tempo real durante o processo de seleção de talentos.
- Usar descrições de função e qualificações exigidas no processo de contratação com linguagem ou requisitos tendenciosos.
- Concentrar-se nas capacidades humanas necessárias hoje versus aquelas que serão necessárias para ter sucesso no futuro do trabalho.

### **Ações Básicas**

#### **Investir em um pipeline robusto e antecipado.**

A Reconheça a profundidade e a amplitude do pipeline de talentos e invista proativamente em habilidades, currículo e desenvolvimento de planos de carreira em uma variedade de fontes que fornecem um pool de talentos racial e etnicamente diversificado (por exemplo, escolas, associações, programas pós-escolares, programas de orientação, programas de identificação precoce e programas de desenvolvimento de habilidades). Invista em mudanças curriculares em escolas de ensino médio e universidades locais para desenvolver as habilidades e características que a organização está adquirindo. Além disso, invista em programas de aprendizado para ajudar os alunos a entender melhor as diferentes carreiras, desenvolver habilidades tangíveis e acessar oportunidades remuneradas.

### Ações Básicas (continuação)

#### **Reavaliar os requisitos de seleção de talentos.**

Ampliar os requisitos de seleção (por exemplo, conhecimento, habilidades e atitudes) contra os quais os candidatos são filtrados e medidos. Faça uma avaliação mais profunda e precisa do que é necessário para ter sucesso em funções e equipes (isso varia de acordo com a função e a equipe). Uma vez identificados, explore as várias maneiras pelas quais esses traços podem ser demonstrados e/ou medidos (por exemplo, equilibrando o GPA com a experiência de vida). Uma vez estabelecidos os requisitos, certifique-se de que eles sejam incorporados de maneira ética e limite o viés nos mecanismos e tecnologias de filtragem, incluindo inteligência artificial.

### Ações Corajosas

#### **Interrompa as ortodoxias tradicionais de recrutamento e desenvolva habilidades no mercado.**

Crie fontes de talento em vez de selecionar exclusivamente entre os tradicionais existentes. Desenvolva e administre cursos abertos para fornecer aos candidatos em potencial as habilidades que o trabalho exige hoje (e as habilidades que o trabalho exigirá à medida que o trabalho continua a evoluir) e pule o currículo e o processo de entrevista assim que o curso for concluído com sucesso. Procure fontes não convencionais para candidatos iniciantes; recorrer a associações profissionais e especialistas em recrutamento de “diversidade” para preencher cargos profissionais em meio de carreira.

**Resultado equitativo:** Há diversidade racial em todas as etapas do processo de contratação - candidatos considerados, entrevistas realizadas, ofertas estendidas - para todas as funções, em todos os níveis.

### DESTAQUES

**Salesforce:** Lançou o *Pathfinder Training Program* em colaboração com a Deloitte para preparar os participantes com habilidades altamente procuradas e criar e fornecer acesso a caminhos para carreiras técnicas no ecossistema Salesforce em todos os setores e indústrias.<sup>51</sup>

**Apple:** Trabalhou com a Southern Company para lançar o Propel Center - um hub inédito para a comunidade HBCU - projetado para apoiar a próxima geração de líderes diversos, fornecendo currículos inovadores, apoio tecnológico, oportunidades de estágio e carreira e programas de bolsas em todo o mundo em uma variedade de faixas educacionais, incluindo IA, aprendizado de máquina, justiça social, artes de entretenimento e realidade aumentada.<sup>52</sup>

## Força de trabalho | Avanço | **Planos de carreira e avanço do campeão**

### *Definição*

A orquestração de experiências, capacidades e conquistas que posicionam os indivíduos para avançar em sua carreira.

### **Armadilhas**

- Manter indivíduos negros e outros PEERs em padrões diferentes de seus colegas brancos, mesmo inconscientemente.
- Exigir demonstração ou prova de capacidade de forma inconsistente entre grupos de identidade (por exemplo, profissionais negros historicamente foram promovidos ou retidos com base em suas habilidades ou habilidades comprovadas, enquanto seus colegas brancos são promovidos com base no potencial).<sup>53</sup>
- Esperar preparação dos trabalhadores sem ajudá-los a obter o conhecimento, as habilidades, as capacidades e as experiências necessárias para prosperar em funções futuras.
- Orientar ou patrocinar todos da mesma forma, sem consideração por pontos fortes, desafios ou necessidades únicas (ou seja, Regra de Ouro: trate os outros como você gostaria de ser tratado versus Regra de Platina: trate os outros como eles gostariam de ser tratados).

- Não fornecer amplo acesso ao patrocínio e, em vez disso, apenas oferecê-lo aos “melhores desempenhos”, o que pode simplesmente reforçar a desigualdade.

### **Ações Básicas**

#### **Use a sucessão como um processo de desenvolvimento.**

Identifique proativamente candidatos com antecedência para oportunidades de avanço e forneça ativamente acesso a habilidades, experiências e funções em projetos visíveis, importantes e complexos necessários para desenvolver e avançar. Essa abordagem antecipa as posições para as quais um indivíduo mostra potencial e cria as oportunidades para o crescimento necessário para atender aos critérios de avanço. Concentre-se no desenvolvimento de pools de talentos críticos com base nas necessidades de negócios. Forneça a todos os trabalhadores, especialmente indivíduos negros e outros PEERs, acesso antecipado a patrocinadores.

### Ações Básicas (continuação)

**Estabelecer infraestrutura para “mentoria reversa.”** Estabeleça um programa formal para conectar líderes seniores bem-sucedidos em rede com mais jovens Black ou outros colegas PEER. Isso permite que os membros juniores da força de trabalho compartilhem suas perspectivas únicas, criando educação ascendente, e oferece a esses mesmos trabalhadores juniores mais exposição aos tomadores de decisão seniores. Uma abordagem baseada em projeto – ou seja, fornecer uma iniciativa ou tarefa compartilhada – também pode ajudar tanto o mentor quanto o pupilo a desenvolver novas habilidades.

### Ações Corajosas

**Concentre os esforços de patrocínio na melhoria dos patrocinadores.** As organizações devem concentrar seus esforços de patrocínio em educar e capacitar os patrocinadores a: usar sua influência e redes para apoiar e promover seu protegido; fornecer

seus protegidos com oportunidades de alta visibilidade; e ampliar e fortalecer seus protegidos rede. Em particular, as organizações devem ajudar os patrocinadores a entender melhor os desafios únicos enfrentados por indivíduos negros e PEERs e as maneiras sutis pelas quais o viés impede o sucesso em uma miríade de configurações e oportunidades. E eles devem responsabilizar os patrocinadores pela preparação e avanço bem-sucedidos de seus protegidos.

**Resultado equitativo:** PEERs, e especificamente indivíduos negros, avançam em um ritmo equitativo e são representados proporcionalmente em todos os níveis da organização, inclusive em funções de poder e influência (por exemplo, responsabilidade sobre o gerenciamento de lucros e perdas de uma organização). Eles são representados proporcionalmente nos planos de sucessão e nas listas de candidatos considerados para cargos-chave.

### DESTAQUE

**Microsoft:** Microsoft comprometida em avaliar o progresso de cada vice-presidente corporativo (CVP) e gerente geral em diversidade e inclusão ao determinar suas recompensas e promoções e em fornecer aos CVPs treinadores de D&I dedicados.<sup>54</sup>

**Eli Lilly:** A empresa farmacêutica lançou “mentoria reversa” para líderes seniores. Os trabalhadores orientam os líderes para ajudar a alta administração a entender melhor as questões de equidade, principalmente quando se trata da comunidade LGBTQ+.<sup>55</sup>

Patrocínio é um compromisso de defender e criar oportunidades de progresso para os indivíduos. Trata-se de fornecer experiências críticas de trabalho, exposição a outros líderes influentes e defesa que acelerarão a carreira de um protegido.

#### Patrocinadores efetivos

- Defenda seu protegido em vários ambientes, desde reuniões de grupo até conversas particulares 1:1.
- Use o conhecimento e a experiência organizacional para ajudar seu protegido a identificar e capitalizar oportunidades e experiências críticas que apoiarão sua progressão na carreira.
- Crie oportunidades para seu protegido expandir sua rede profissional e visibilidade em toda a organização e com clientes e consumidores, incluindo apresentá-los a líderes influentes e tomadores de decisão
- Ajude seu protegido a superar desafios - tanto percebidos quanto reais - oferecendo encorajamento, apoio e conselhos.

#### Patrocínio eficaz gera resultados

- PEER protegidos são 60% menos propensos a planejar deixar o emprego dentro de um ano.<sup>56</sup>
- PEER protegidos patrocinados têm 65% mais probabilidade do que seus colegas não patrocinados de ficarem satisfeitos com sua taxa de avanço.<sup>57</sup>

## Mercado | Produtos e serviços | **Inovar e evoluir produtos e serviços**

### *Definição*

As atividades e práticas que uma organização realiza para criar e melhorar seus produtos, ofertas ou serviços.

### **Armadilhas**

- Não considerar todos os usuários, clientes ou consumidores do produto ou serviço durante o desenvolvimento.
- Não testar maneiras pelas quais um produto ou serviço pode perpetuar a opressão e o racismo (por exemplo, não considerar como as tecnologias de reconhecimento facial cometem muito mais erros quando usadas em pessoas com tons de pele mais escuros).<sup>58</sup>
- Incluindo apenas um grupo homogêneo de vozes no ciclo de desenvolvimento (por exemplo, sub-representação de perspectivas de PEER em ensaios clínicos).
- Deixar a equidade e a inclusão como uma “verificação intuitiva” no final do desenvolvimento, em vez de torná-la uma entrada chave para o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

### **Ações Básicas**

**Inclua diversas perspectivas do cliente no processo de desenvolvimento.**

Inclua amostras representativas de clientes com diferentes pontos fortes, pontos fracos, necessidades e preferências em todo o ciclo de desenvolvimento (por exemplo, coleta de requisitos, design, teste) para garantir que o produto ou serviço não seja tendencioso, opressivo ou afete negativamente qualquer grupo demográfico.

**Estabeleça um processo de desenvolvimento representativo.** Crie diversas equipes, processos e infraestrutura de desenvolvimento de produtos e serviços. Ao ouvir uma coleção diversificada de vozes - em todas as fases do ciclo de desenvolvimento - os líderes podem garantir que vários pontos de vista e experiências vividas sejam considerados e levados em consideração.

### Ações Corajosas

**Design para anti-opressão.** Crie intencionalmente produtos ou serviços para trabalhar contra a opressão, além de apenas remover preconceitos. Por exemplo, um sistema operacional de telefone pode incluir atalhos pré-programados para fornecer aos usuários acesso a serviços de suporte.

**Design para populações carentes.** Expanda os segmentos de clientes para desenvolver ativamente produtos ou serviços que atenda populações carentes. Por exemplo, uma organização de serviços financeiros pode desenvolver produtos ou serviços específicos para a população carente de banco, abordando e derrubando barreiras históricas.

**Resultado equitativo:** o produto ou serviço atende às necessidades de cada indivíduo nos segmentos de clientes identificados da organização.

Não há impactos opressivos, predatórios ou adversos nos segmentos de clientes ou clientes individuais devido ao produto ou serviço da organização.

### DESTAQUES

**Citi:** Comprometidos em expandir a equipe de empréstimos comunitários do US Consumer Bank e sua rede de credores correspondentes, aumentando o acesso aos produtos e serviços hipotecários do Citi entre os mutuários minoritários em bairros de baixa e média renda.<sup>59</sup>

**Slack:** Desenvolveu um plug-in de correção de viés que ajuda os usuários a identificar o viés de gênero sinalizando mensagens e sugerindo alternativas com viés.<sup>60</sup>

## Mercado | Cadeia de abastecimento | **Selecionar e Engajar fornecedores**

### *Definição*

O fornecimento e interação com qualquer fornecedor de bens ou serviços para uma organização, seja direta ou indiretamente vinculado às principais ofertas ou operações gerais da organização.

### **Armadilhas**

- Definir estritamente quem é um fornecedor, em vez de considerar todas as maneiras pelas quais a organização gasta dinheiro com os insumos necessários que permitem que ela funcione.
- Limitar os esforços para diversificar os gastos apenas em empresas pertencentes a uma minoria, em vez de desenvolver, investir ou conectar empreendedores minoritários.
- Acreditar que há uma penalidade econômica ou de qualidade para a diversidade.
- Acreditar que é injusto ou inapropriado considerar os critérios relacionados a DEI como parte da compra e contratação.

### **Ações Básicas**

#### **Aumentar os gastos com empresas pertencentes a minorias.**

Aumentar a compra de matérias-primas, bens e serviços de empresas pertencentes a minorias. Defina metas ativamente por unidade de negócios. Isso inclui expandir o entendimento convencional dos fornecedores de uma organização para incluir fornecedores de uma ampla gama de serviços além de materiais e componentes, como apólices de seguro, ou outros planos de aposentadoria, consultoria jurídica ou tecnologia necessária para realizar o trabalho.

**Definir critérios DEI para engajamento.** Incluir critérios DEI em compras e contratação. Exigir que empresas pertencentes a minorias e não pertencentes a minorias atendam a critérios específicos de diversidade e/ou inclusão dentro de suas próprias organizações, como métricas de representação, programas ou comunicação externa. Os critérios podem ser documentados em todos os processos de contratação e relacionamentos contínuos.

## Ações Corajosas

**Desenvolver e apoiar fornecedores.** Invista ativamente tempo, dinheiro e recursos no desenvolvimento de diversos fornecedores. Fornecer infraestrutura, especialização em indústria e função e treinamento e desenvolvimento de capacidade para fornecedores estabelecidos; criar programas de acompanhamento, processos de auto auditoria (por exemplo, benchmark em relação a outros fornecedores) e ferramentas e modelos (por exemplo, planejamento, qualidade, painéis analíticos) para o desenvolvimento de fornecedores; comprometer investimento, oportunidades de networking com a liderança da unidade de negócios e outro acesso ao capital para empreendedores em crescimento.

**Resultado equitativo:** Ativos e gastos organizacionais apoiam diretamente empresas diversas e empreendedores, construindo riqueza e integrando negros e outras empresas pertencentes a PEER de forma mais completa no cenário empresarial.

Os fornecedores de uma organização são racial e etnicamente diversos e promovem ambientes equitativos.

## DESTAQUES

**Yale University:** David Swensen, chefe da doação de US\$ 31,2 bilhões de Yale, estabeleceu novos critérios para as dezenas de empresas que administram doação, exigindo e medindo seu progresso no aumento da diversidade de sua equipe de investimentos.<sup>61</sup>

**General Motors:** A GM oferece treinamento por meio de seu currículo de fornecedor de 5 pontos, abrangendo o processo da GM, aquisição de talentos, excelência operacional, perspicácia financeira e inclusão de Nível II.<sup>62</sup> Além disso, a GM reconhece anualmente os fornecedores por aumentar e melhorar a inclusão em suas próprias cadeias de suprimentos.<sup>63</sup>

**Coca-Cola:** Em parceria com a Georgia State University e a University of Georgia, a Coca-Cola lançou um instituto de desenvolvimento de fornecedores para fornecer apoio educacional a grupos pequenos e desfavorecidos.<sup>64</sup>

## Sociedade | Padrões e política | **Definir e influenciar regras e padrões**

### Armadilhas

#### *Definição*

As maneiras pelas quais uma organização alavanca sua plataforma, poder e relacionamentos para definir ou redesenhar a indústria, o setor ou outras regras e padrões impostos coletivamente.

- Assumindo que as únicas “regras” que precisam mudar são aquelas estabelecidas pelo governo e não pelo setor privado.
- Assumir que as regras e padrões existentes de negócios ou da indústria são imutáveis ou seriam muito problemáticos para mudar.
- Supondo que qualquer organização não tenha poder ou influência suficiente para mudar as regras ou padrões.
- Aceitar que “é assim que as coisas são” ou “é assim que as coisas sempre foram feitas”, ou confundir a tradição com a melhor opção para o futuro.

### Ações Básicas

**Avalie as regras e padrões.** Junte-se a uma coalizão de outras organizações dentro da mesma indústria ou setor para revisar as regras e padrões sob sua influência ou controle que podem afetar de maneira diferente os indivíduos negros e outros PEERs.

### Ações Corajosas

**Estabeleça novas regras.** Crie ou eleve organizações, agências ou táticas de medição de terceiros para definir e manter padrões amplamente aceitos.

### Redefina os padrões do setor e da indústria.

Colabore com outras organizações para redefinir os padrões do setor ou da indústria que ditam como as organizações operam. Por exemplo, considere a declaração da Business Roundtable de 2019 redefinindo o propósito de uma corporação da primazia do acionista (“a responsabilidade social da empresa é aumentar seus lucros”, de Friedman) para um compromisso com todas as partes interessadas - incluindo clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e acionistas.<sup>65</sup>

**Resultado equitativo: Os sistemas, regras e padrões de toda a organização e da indústria confrontam barreiras e opressões sistêmicas sem impacto dispar sobre os indivíduos negros ou outros PEERs.**

### DESTAQUES

**Oscars®:** A Academia de Artes e Ciências Cinematográficas anunciou requisitos significativos para atender à elegibilidade para Melhor Filme, como ter pelo menos um indivíduo de uma raça ou etnia sub-representada como protagonista ou ator coadjuvante significativo e escalar mulheres, indivíduos LGBTQ+, PEERs e pessoas com deficiências cognitivas ou físicas ou que são surdos ou deficientes auditivos em pelo menos 30% das funções secundárias ou outras menores.<sup>66</sup>

**PhRMA (Pesquisadores Farmacêuticos da América):** Suas empresas-membros “lançaram os primeiros princípios de toda a indústria sobre diversidade de ensaios clínicos”. Embora voluntários, esses princípios elevam o padrão entre as empresas de pesquisa farmacêutica e de biotecnologia.<sup>67</sup>

**Fórum Econômico Mundial: O** International Business Council (IBC), em colaboração com a Deloitte e outras organizações de serviços profissionais, anunciou um novo conjunto de métricas de relatórios sobre o desempenho ESG com o objetivo de que “as empresas IBC ... comecem a relatar coletivamente ... em um esforço para incentivar uma maior cooperação e alinhamento entre padrões existentes, bem como para catalisar o progresso em direção a uma solução sistêmica, como um padrão de contabilidade internacional geralmente aceito.”<sup>68</sup>

## Sociedade | Padrões e política | **Defender e impulsionar a mudança política e social**

### Armadilhas

#### *Definição*

Como uma organização alavanca sua voz, poder, plataforma e infraestrutura para apoiar ou promover uma causa, política pública ou um modelo de apoio governamental e estabelecer bases mais equitativas sobre as quais toda organização deve operar.

- Acreditar em tópicos de raça não é o local de negócios para falar, intensificar ou se destacar.
- Ficar em silêncio por medo de dizer a coisa “errada” quando as controvérsias públicas ou sociais vão contra os valores da organização.
- Escrever declarações sobre equidade racial com profundidade limitada, ação indefinida ou nenhum compromisso específico.
- Compartilhar mensagens inautênticas que não se alinham com os valores, crenças e comportamentos demonstrados pela organização (por exemplo, palavras e ações estão desalinhadas; líderes e valores organizacionais estão desalinhados).

### Ações Básicas

**Fale.** Aproveite a plataforma organizacional e o poder de se manifestar contra questões que não se alinham com os valores da empresa.

**Eleve o problema em grupos da indústria.** Dentro das coalizões do setor, as empresas devem usar sua voz organizacional para elevar as questões públicas ou sociais que precisam ser abordadas.

### Ações Corajosas

**Organizar para mudar.** Use o poder organizacional e a plataforma para informar, influenciar e defender mudanças que se alinhem com os valores da empresa.

### **Pavimente o caminho para a política.**

Incubar ou lançar projetos e soluções de equidade que sejam benéficos e demonstrem um modelo adaptável que funcionários do governo e formuladores de políticas possam replicar em comunidades e setores.

**Resultado equitativo:** Existem políticas e/ou programas antirracistas e sistêmicos que **confrontam barreiras e opressões sistêmicas.**

### DESTAQUES

**Qualcomm:** A empresa lançou o *Wireless Reach* em colaboração com organizações não governamentais, universidades e instituições governamentais, organizações sem fins lucrativos, agências de desenvolvimento e outras empresas do setor privado para fornecer tecnologias sem fio avançadas para comunidades carentes em todo o mundo, permitindo serviços como educação, saúde e segurança pública.<sup>69</sup>

# Uma transformação da equidade racial: nosso chamado à ação

Organizações detêm uma quantidade imensa de controle e influência para promover a equidade racial - o que significa que o progresso sustentável e ousado é possível quando as organizações e seus líderes se comprometem com a ação. Fazer isso requer mudar a maneira como os indivíduos em todos os níveis pensam e operam – e requer expandir sua noção de responsabilidade para incluir resultados drasticamente melhores para a comunidade negra e outros PEERs.

## As organizações devem agir agora:

*Para ir de...*

*Para...*

---

... promover DEI por meio de iniciativas isoladas e compromissos simbólicos

**... diversidade, equidade e inclusão como uma estratégia integrada, continuamente apoiada e uma abordagem mensurável e rigorosa.**

---

... Esforços de DEI limitados a contratação e talentos

**... diversidade, equidade e inclusão impulsionadas por toda a cultura e cadeia de valor de uma organização (por exemplo, ciclo de vida do talento, cadeia de suprimentos, produto, parcerias)..**

---

... um único foco em gerar retornos para os acionistas

**... um foco holístico na geração de valor para todas as partes interessadas, incluindo clientes, funcionários, acionistas e a sociedade como um todo.**

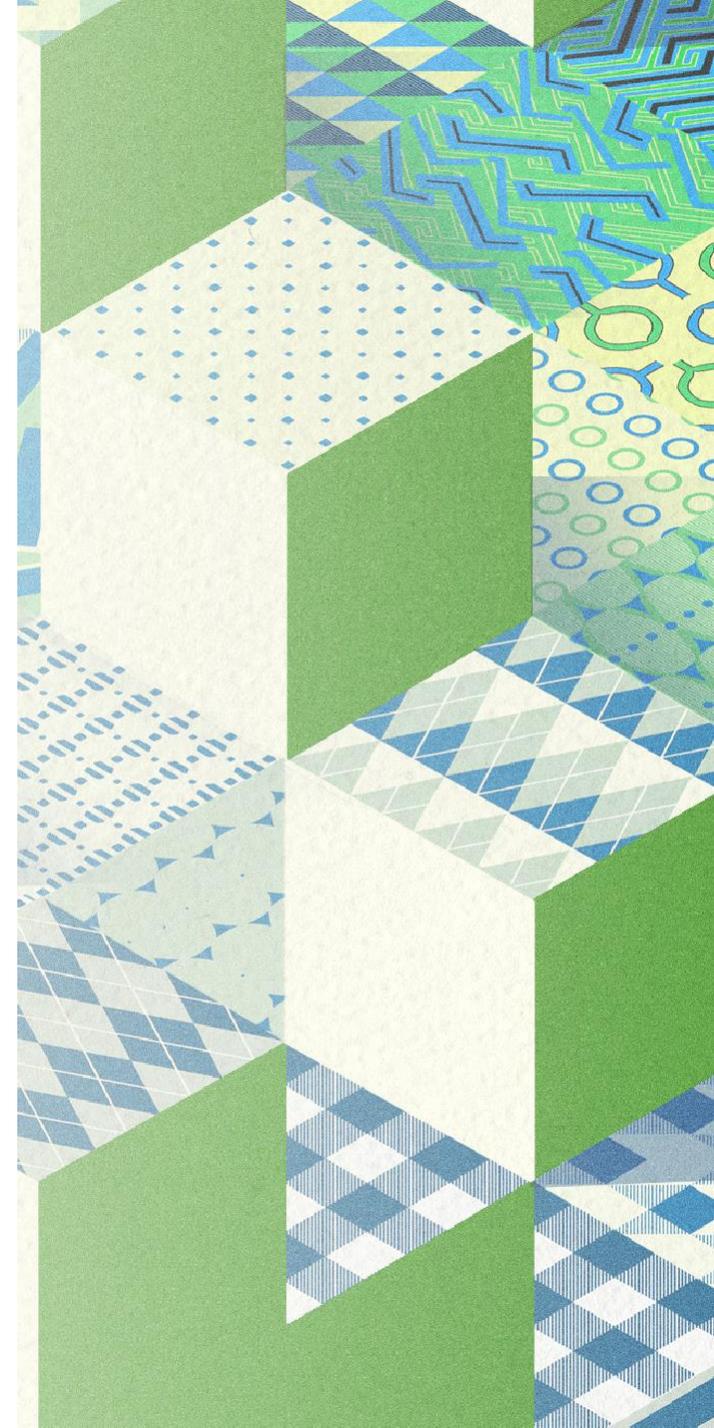
## Chamado à ação

Cada pessoa – em todas as esferas de influência, em todas as organizações, em todos os setores – tem a responsabilidade e a oportunidade de fazer uma diferença significativa tanto a curto quanto a longo prazo. Uma mentalidade obcecada por equidade requer pensar além de uma lista de ações a serem executadas e concluídas. Em vez disso, é preciso um compromisso constante e sustentado das lideranças e membros da equipe, mesmo quando for desconfortável ou impopular.

E é preciso que todos nós – trabalhando como uma comunidade colaborativa – desenvolvamos essas ações e descubramos ou criemos novas. O trabalho é muito grande e o resultado muito urgente para que qualquer organização o faça sozinha. Então, convidamos você a se juntar a nós. Comprometer-se a tomar medidas corajosas e fazê-lo agora.

E convidar outros a fazerem o mesmo. Juntos, podemos criar o futuro equitativo que desejamos ver.

**Agora, vamos trabalhar.**



# O compromisso da Deloitte com a equidade racial<sup>70</sup>

Agir contra preconceito sistêmico, racismo e tratamento desigual

A Deloitte está empenhada em continuar a luta pela justiça social para ajudar a rejeitar e erradicar o preconceito sistêmico e o racismo que assolam a comunidade negra. Reunindo-nos como um só, estamos aproveitando nossa história de condução de comportamento inclusivo em nossa organização, nossa profissão e o mundo para focar na criação de um futuro melhor para nossos colegas negros e comunidade.

Como uma organização genuinamente comprometida com o bem-estar de seu pessoal, a Deloitte é profundamente afetada pelas tragédias que minam a comunidade negra. Ao se unir para homenagear as vítimas e ouvir e aprender com

nossos colegas negros, ganhamos uma perspectiva valiosa. Nossa reflexão até agora resultou em duas realizações fundamentais. Primeiro, precisamos fazer mais como organização e, segundo, devemos agir intencional e propositalmente para fazer a nossa parte para dismantelar a desigualdade sistêmica na sociedade.

Temos uma responsabilidade moral – como uma empresa com propósitos focados na diversidade, equidade e inclusão – de tomar uma posição e fazer a diferença em questões sociais importantes, o que inclui defender a justiça social e a igualdade racial.

Como tal, tomamos medidas concretas e imediatas para impactar positivamente a mudança organizacional e social por meio de:

**Fortalecimento:** O Conselho de Ação Negra - patrocinado por nosso CEO dos EUA - foi criado para arquitetar, executar e acelerar cuidadosamente nossa estratégia transformacional para melhor capacitar profissionais negros na Deloitte e sustentar uma cultura antirracista para nosso pessoal e organização. Composto por 14 líderes e mais de 50 profissionais, o Conselho representa a diversidade em nossos negócios, geografia, nível, gênero e raça. Mais de 50% dos membros do Conselho são negros. Mais de 50% são mulheres.

**Liderança e responsabilidade:** Líderes em todos os níveis estão comprometidos em promover uma cultura de ouvir, aprender, empatia e compaixão, responsabilizando nossa organização e uns aos outros, definindo e disseminando metas mensuráveis e fornecendo atualizações sobre o progresso. Estamos dobrando nosso foco em diversidade, equidade e

inclusão (DE&I), incluindo maior representação e transparência. Também estamos buscando informações de nossos líderes e daqueles em nossas comunidades que trabalham conosco para fazer as mudanças necessárias acontecerem.

**Recrutamento e desenvolvimento:** Cada estágio de nossa estratégia de talentos relacionada ao futuro do trabalho está sendo repensado, desde a identificação inicial até o recrutamento, desenvolvimento de carreira e sucessão. Estamos focados em remover as barreiras que criaram obstáculos para os negros em nossa sociedade que buscam contabilidade, impostos e consultoria, aumentando assim o pool de talentos negros nessas profissões. No outono de 2020, recebemos com orgulho o grupo mais diversificado de novas contratações de nossa história.

**Educação e compreensão:** estamos nos envolvendo com os principais líderes no espaço da justiça social para ajudar a educar os profissionais sobre raça, identidade racial, aliança e antirracismo por meio de discussões moderadas.

**Engajamento cívico:** estamos incentivando um envolvimento mais profundo da comunidade em nível nacional e popular, aumentando a conscientização sobre a importância de votar e como fazê-lo e promovendo uma folga remunerada para que nossos profissionais votem durante as eleições locais, estaduais e nacionais. O direito de voto de todos é essencial.

**Avanço nos negócios:** estamos analisando como direcionamos gastos e investimentos de negócios para priorizar, apoiar e permitir mais negócios de propriedade e liderança de negros, aproveitando os recursos, relacionamentos e ativos exclusivos da empresa.

**investimento comunitário:** estamos assumindo projetos pro bono, voluntariado em nossas comunidades locais e começando com uma doação de até US\$ 10 milhões para organizações que melhoram a justiça social, o emprego, a riqueza, a igualdade e oportunidades educacionais iguais para os menos favorecidos.

Entendemos que será necessário muito trabalho e esforço dedicado ao longo do tempo, mas estamos totalmente investidos e inabalavelmente comprometidos. À medida que tomamos ações específicas, compartilharemos atualizações completas e oportunas sobre nosso progresso.

**A mudança não está apenas chegando. Está aqui.**

# Human Capital Brasil Team



**Ana Pauloa Gomes Mocny**  
Sócia – Human Capital



**Kelson Mota Cavalcante**  
Sócio – Human Capital



**Roberta Rebolsas Yoshida**  
Sócia Líder – Human Capital



**Luiz Fernando Barosa Oliveira**  
Sócio – Human Capital



**Juliana Golçalves Arruda**  
Gerente – Human Capital  
Consultoria em DE&I



**Patricia Tiemi Murakami Otachi**  
Sócia – Human Capital



**José Marcos da Silva**  
Diretor – Human Capital  
Líder Consultoria em DE&I

# Notas Finais

1. US Centers for Disease Control and Prevention (CDC), COVID-19 Hospitalization and Death by Race/Ethnicity, November 2020.
2. Pro Publica, What Coronavirus Job Losses Reveal About Racism in America, July 2020.
3. CDC, "[Health Equity Considerations and Racial and Ethnic Minority Groups](#)," July 24, 2020.
4. Jeffrey M. Jones, "New Low in U.S. See Progress for Black Civil Rights," Gallup, September 9, 2020, <https://news.gallup.com/poll/319388/new-low-progress-black-civil-rights.aspx>.
5. Richard Edelman, "Systemic Racism: The Existential Challenge for Businesses," Edelman Research, September 8, 2020, <https://www.edelman.com/research/systemic-racism>.
6. Fortune/Deloitte CEO Survey No. 3, January 2021.
7. Interview with John Rice, September 2020.
8. Interview with Cathy Engelbert, September 2020.
9. Interview with Dr. Freda Lewis-Hall, September 2020.
10. Interview with Steven Olikara, September 2020.
11. US Equal Employment Opportunity Commission, [Employer Information Reports \(EEO-1 Single and Establishment Reports\)](#), 2018.
12. National Association of Black Journalists (NABJ), "[NABJ Statement on Capitalizing Black and Other Racial Identifiers](#)," June 2020.
13. Jackson Gruver, "[Racial wage gap for men](#)," Payscale, May 7, 2019.
14. Brandie Temple and Jasmine Tucker, [Equal Pay for Black Women](#), National Women's Law Center, July 2017.
15. National Center for Education Statistics, [Projections of Education Statistics to 2025, Forty-fourth Edition](#), September 2017, accessed January 28, 2021.
16. Jhacova Williams and Valerie Wilson, "[Black workers endure persistent racial disparities in employment outcomes](#)," Economic Policy Institute, August 27, 2019.
17. Diversity VC and RateMyInvestor, [Diversity in U.S. Startups](#), accessed November 2020.
18. Collab, "[About](#)," 2020.
19. Kim Parker and Richard Fry, "[More than half of U.S. households have some investment in the stock market](#)," Pew Research, March 25, 2020.
20. Robert W. Fairlie, [The impact of Covid-19 on small business owners](#), National Bureau of Economic Research (NBER), June 2020.
21. United States Census Bureau, [QuickFacts: United States](#), July 1, 2019.
22. Jonathan Vespa, Lauren Medina, and David M. Armstrong, [Demographic Turning Points for the United States: Population Projections for 2020 to 2060](#), United States Census Bureau, March 2018.
23. Janelle Jones, "[The racial wealth gap](#)," Economic Policy Institute, February 2017.
24. Nielsen, [It's In The Bag: Black Consumers' Path to Purchase](#), Diverse Intelligence series, 2019.
25. Dominic Madori-Davis, [The Action Generation](#), Business Insider, June 10, 2020.
26. Sourcing Journal, "[What Millennials and Gen Z Think of Your Brand's CSR Efforts, and What You Can Do About It](#)," September 3, 2019.
27. Glassdoor, "[What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats](#)," November 17, 2014.
28. InsideOut Development, [The Ultimate Guide to Generation Z in the Workplace](#), March 2019.
29. Vanguard, [Investment Stewardship 2020 Annual Report](#), accessed November 2020.
30. Dana M Peterson and Catherine L Mann, [Closing the Racial Inequality Gaps](#), Citi Global Perspectives & Solutions, September 2020.
31. Ani Turner, [The Business Case for Racial Equity](#), W.K. Kellogg Foundation, 2018.
32. Interview with Valerie Jarrett, September 2020.
33. Interview with Sally Saba, October 2020.
34. Deloitte, "[The rise of the social enterprise](#)," 2018.
35. Interview with Bahja Johnson, October 2020.
36. Interview with Doug McMillon, October 2020.
37. Interview with Shelley Stewart, September 2020.
38. Interview with David Clunie, September 2020.
39. Janelle Harris Dixon, "[Why the Black National Anthem is Lifting Every Voice to Sing](#)," Smithsonian, August 10, 2020.
40. See, for example, White House, "[Executive Order On Advancing Racial Equity and Support for Underserved Communities Through the Federal Government](#)," January 20, 2021.
41. See, for example, Fiona Hill, "[Public service and the federal government](#)," in Policy 2020, Brookings, May 27, 2020.
42. Deloitte, [Fortune/Deloitte CEO Survey](#), October 2020 highlights.
43. Deloitte, [Ready, Set, Activate! Catalyze your culture for sustained results](#), July 2019.
44. Interview with Stephanie Creary, September 2020.
45. Interview with Elliott Robinson, September 2020.

# Notas Finais (continuação)

46. Bansi Nagji and Helen Walters, "[Flipping Orthodoxies: Overcoming Insidious Obstacles to Innovation](#)," Rotman Management Magazine (Fall 2011). The importance of challenging or "flipping" orthodoxies is further developed in *Detonate: Why and How Companies Must Blow Up Best Practices* by Geoff Tuff and Steve Goldbach (John Wiley & Sons, 2018), which defines an orthodoxy as "a belief or way of thinking that is accepted as true or correct" and "a pervasive belief that goes unstated and unchallenged" (pp. 14–15).
47. Angela Glover Blackwell, "[The Curb-Cut Effect](#)," Stanford Social Innovation Review, 2017.
48. Interview with President Robert Brown, September 2020.
49. Interview with Richard Besser, October 2020.
50. See, for example, Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail," Harvard Business Review, July–August 2016: "[S]tudies show that raters tend to lowball women and minorities in performance reviews."
51. Salesforce, "[Become a Salesforce Pathfinder](#)," accessed December 2020.
52. Apple, "[Apple launches major new Racial Equity and Justice Initiative projects to challenge systemic racism, advance racial equity nationwide](#)," January 2021. "*The equity imperative: Why the future depends on business taking bold action now*" is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
53. Shelcy V. Joseph, "[How to root out bias in performance reviews for good](#)," Forbes, December 30, 2019.
54. Satya Nadella, "[Addressing racial injustice](#)," Microsoft, June 23, 2020.
55. Eli Lilly and Company, "[LGBTQ Employees Reverse-Mentor Lilly Senior Leaders](#)," January 1, 2020.
56. Sylvia Ann Hewlett, "[Too many people of color feel uncomfortable at work](#)," Harvard Business Review, October 18, 2012.
57. Ibid.
58. National Institute of Standards and Technology, "[NIST Study Evaluates Effects of Race, Age, Sex on Face Recognition Software](#)," December 19, 2019.
59. Citi Consumer Businesses, "[Citi Launches More Than \\$1 Billion in Strategic Initiatives to Help Close the Racial Wealth Gap](#)," September 23, 2020.
60. Catalyst, "[#BiasCorrect Install](#)," accessed November 2020.
61. Juliet Chung and Dawn Lim, "[Yale's David Swensen Puts Money Managers on Notice About Diversity](#)," Wall Street Journal, October 23, 2020.
62. General Motors, [Diversity & Inclusion Report](#), 2017, accessed December 2020.
63. General Motors, "[Fostering Diversity, Equity & Inclusion](#)," in 2019 Sustainability Report, accessed December 2020.
64. University of Georgia Small Business Development Center, "[The Coca-Cola Company Supplier Development Institute \(C3SDI\)](#)," accessed January 2021.
65. Business Roundtable, "[Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans'](#)," August 19, 2019.
66. Pete Hammond, "[Oscar Shakes Up Best Picture Eligibility Standards; Strict New Diversity Requirements Take Full Effect In 2024](#)," Deadline, September 8, 2020.
67. PhRMA, "[PhRMA Principles on Conduct of Clinical Trials](#)," October 14, 2020.
68. World Economic Forum, [Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation](#), September 2020.
69. Qualcomm, "[Wireless Reach](#)," accessed December 2020.
70. Deloitte, "[How we take action against systemic bias, racism, and unequal treatment](#)."

Este documento foi confeccionado pelo time da  
Deloitte USA e traduzido pelo time de Diversidade  
do Brasil.



### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the “Deloitte” name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.