



GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Entendendo os Efeitos da Diversidade
e da Inclusão Sobre as Organizações

Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA –
Member of IIA–Malásia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
IIA Federação Africana

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – IIA–Países Baixos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Member of IIA–Emirados Árabes
Unidos

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–América do Norte

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA–Colômbia

Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores
do *Global Perspectives and Insights*,
acesse www.theiia.org/GPI.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para
globalperspectives@theiia.org.

Índice

Introdução	1
O Que é Diversidade?	1
A Relação Entre Diversidade e Inclusão	1
Efeitos da Diversidade nas Organizações	3
Melhores Lucros.....	3
Recrutamento, Retenção de Talentos e Desempenho Melhores	4
Os Riscos da Diversidade	6
Reflexões de Encerramento	10
A Diversidade e a Cultura do Local de Trabalho Estão Ligadas	10
Referências	11

Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 200.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite www.globaliia.org.

Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no *Global Perspectives and Insights* não são necessariamente as dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.

Introdução

A diversidade é um tópico amplo e extremamente tempestivo no ambiente de hoje. Vale a pena ter uma conversa sobre diversidade dentro da organização, pois uma pesquisa significativa mostra que ela tem um impacto tangível sobre a produtividade no local de trabalho e sobre o valor organizacional. Por outro lado, a falta de diversidade é um risco organizacional tão relevante quanto qualquer outro risco que valha a pena ser reconhecido por uma atividade de auditoria interna.

De acordo com o *International Professional Practices Framework (IPPF)*, a missão da auditoria interna é "aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimentos objetivos baseados em riscos". Esta edição do *Global Perspectives and Insights* esclarece sobre como a diversidade afeta o local de trabalho, a produtividade e o valor organizacional. Também explicará por que a auditoria interna deve ser uma defensora da diversidade em todas as suas formas, tanto na sua própria atividade quanto na organização como um todo.

O Que é Diversidade?

Para ter uma conversa adequada sobre a diversidade, é importante estabelecer o que ela significa. Essa não é uma tarefa tão fácil quanto parece, porque vai além de uma simples olhada no dicionário.

Aqui está apenas um exemplo: Diversidade, de acordo com a *Association of American Colleges & Universities*, significa "diferenças individuais (p. ex., personalidade, conhecimento prévio e experiências de vida) e coletivas/ sociais (p. ex., raça/etnia, classe, gênero, orientação sexual, país de origem e capacidade, bem como afiliações culturais, políticas, religiosas ou outras)."¹

A Relação Entre Diversidade e Inclusão

Também frequentemente presente na conversa sobre diversidade está o conceito de inclusão, tanto que muitas publicações agrupam diversidade e inclusão usando o acrônimo D&I. Embora os termos estejam interligados, é importante não confundir os dois. Embora a diversidade se refira a todo o espectro de diferenças humanas (incluindo geográficas, étnicas, culturais, de gênero, religião, idade e as relacionadas a deficiências físicas e mentais), inclusão refere-se a, como um artigo de Gallup disse, "um sentimento cultural e ambiental de pertencimento."²

"A inclusão deve ser entendida como algo muito diferente da diversidade, porque simplesmente ter uma ampla lista de características demográficas não fará diferença para os resultados de uma organização, a menos que as pessoas que se enquadram em qualquer demografia se sintam bem-vindas", disse o artigo.³

O psicólogo Bill Crawford descreve a distinção desta maneira: "uma é uma descrição do que é, enquanto a outra descreve um estilo de interação essencial para equipes e organizações eficazes".⁴

Definição de Diversidade

1: a condição de ter ou ser composto de elementos diferentes:

VARIEDADE, *especialmente*: a inclusão de diferentes tipos de pessoas (como pessoas de diferentes raças ou culturas) em um grupo ou em programas de organizações para promover *diversidade* nas escolas.

2: um exemplo de ser composto de diferentes elementos ou qualidades: um exemplo de ser diverso: uma *diversidade* de opiniões.

Fonte: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

Uma Definição Variável

Apesar de tais exemplos, as definições de diversidade e inclusão permanecem inconsistentes, dependendo do contexto da discussão. A definição de diversidade pode variar significativamente de grupo para grupo ou de indivíduo para indivíduo.

Por exemplo, um estudo de 2015 conduzido pela Deloitte e pelo *Billie Jean King Leadership Institute* mostra que os *millennials*, em comparação com os *baby boomers* e a geração X, veem a diversidade e a inclusão de forma diferente. A geração Y, disse o estudo, vê a diversidade como uma mistura de diferentes origens, experiências e perspectivas em uma equipe, enquanto a inclusão refere-se ao apoio em um ambiente colaborativo que valorize a participação aberta de indivíduos com ideias e perspectivas diferentes. Isso contrasta diretamente com os *baby boomers* e a geração X, que veem a diversidade como a representação de justiça e proteção, independentemente de fatores como sexo, raça, religião, etc.; e veem a inclusão como a criação de um ambiente que integre indivíduos, independentemente desses fatores.

"*Millennials* buscam a aceitação de seus pensamentos e opiniões, mas, em comparação com as gerações mais velhas, sentem que é desnecessário minimizar suas diferenças para progredir", disse o estudo. "Os *millennials* estão se recusando a abandonar suas identidades para entrar nas organizações atuais e acreditam firmemente que essas características agregam valor aos resultados e ao impacto dos negócios".⁶

Outro fator que pode ter impacto sobre como a diversidade e a inclusão são definidas é a região, ou melhor, a demografia específica em qualquer região. Por exemplo, a África é um dos continentes mais diversos do mundo, especialmente em termos de diversidade étnica. Existem pelo menos 3.000 grupos étnicos na África, além de 2.000 idiomas. Compare isso com o Japão e as Coreias, que, segundo um estudo do *Harvard Institute*, estão entre as áreas mais etnicamente homogêneas do mundo.⁷ Em uma região, a etnia desempenharia um papel crítico na discussão, enquanto a outra poderia enfatizar outros fatores, como gênero (em um estudo de 2018 do *World Economic Forum*, o Japão ficou em 129º lugar em termos de mulheres em cargos legislativos, seniores e gerenciais, enquanto a Coreia ficou em 133º).⁸ Em outras palavras, a região ajuda a definir os termos de discussão sobre diversidade e inclusão.

Entre todas as definições, no entanto, existem alguns pontos em comum que permitem que todas as partes do mundo, especialmente as empresas com foco global, participem da mesma conversa. O livro *Diversity Primer* descreve três princípios orientadores para ajudar as empresas a criarem sua própria definição de diversidade e inclusão, que a auditoria interna pode aplicar para auxiliar no processo. Todas as definições, de acordo com o livro, devem:

- **Respeitar os valores humanos essenciais.** A dignidade humana e os direitos básicos devem permanecer primordiais, independentemente do país/região em que se atua.
- **Respeitar as tradições locais.** Não se pode esperar mudar as tradições e a cultura do país/região em que os negócios são feitos.
- **Encontrar um consenso.** Entenda que haverá possíveis áreas de desacordo ao combinar ideias universais com o contexto local, mas busque encontrar áreas comuns e usá-las como ponto de partida para avançar em direção a um foco mais global.⁹

“Diversidade: a arte de pensar independentemente em conjunto.”

— Malcolm Forbes⁵

Efeitos da Diversidade nas Organizações

Inúmeros estudos ilustram como um foco maior na diversidade e inclusão pode influenciar positivamente a organização em aspectos que vão do financeiro ao cultural. As atividades de auditoria interna podem captar mais facilmente a atenção de seus stakeholders e inspirar mudanças organizacionais, se estiverem informadas sobre o que esses estudos revelaram.

Melhores Lucros

Por exemplo, um estudo de 2018 da McKinsey & Company, *“Delivering Through Diversity”*, examinou o tópico de diversas perspectivas, para determinar como as iniciativas baseadas na diversidade podem ter efeito significativo sobre a lucratividade de uma organização. Suas descobertas incluíram:

- As empresas do quartil superior de diversidade de gênero em equipes executivas tiveram 21% mais chances de superar a lucratividade e 27% mais chances de criação de valor superior.
- As empresas do quartil superior de diversidade étnica/cultural em equipes executivas tiveram 33% mais chances de ter lucratividade líder do setor.
- As empresas do quartil inferior de diversidade de gênero e étnica/cultural tiveram 29% menos chances de alcançar lucratividade acima da média do que todas as outras empresas do conjunto de dados da McKinsey & Company.¹⁰

Em outro estudo de 2018, o Boston Consulting Group descobriu que as empresas nos Estados Unidos com pontuações acima da média em gestão da diversidade têm receitas 19% mais altas por inovação do que aquelas com pontuações abaixo da média em gestão da diversidade. Segundo o estudo, diferenças que variam de talentos diversos a países de origem diversos podem ter um impacto significativo sobre as receitas. “Se nossa empresa hipotética contratar 30 gerentes de uma indústria diferente (2% da equipe total de gestão), isso aumentaria sua receita de inovação em um ponto percentual completo. A contratação de 38 gerentes (2,5% da equipe) teria o mesmo resultado, assim como a contratação de 23 gerentes (1,5% da equipe) de um país diferente daquele em que a empresa está sediada”, afirmou o estudo.¹²

Esses benefícios também podem ser vistos em um nível macro, quando países ou regiões se tornam mais diversos em sua composição demográfica, como por meio da imigração. Em um estudo de 2018 do The Hamilton Project, foi demonstrado que a imigração altamente qualificada tem um efeito direto e positivo sobre a inovação.¹³ Em outro estudo de 2018 do *Migration Advisory Committee*, foi demonstrado que um aumento de 1 ponto percentual na parcela de imigrantes no mercado de trabalho foi associado a um aumento de 2 a 3 pontos percentuais da produtividade geral no Reino Unido.¹⁴

“A empresa mais inovadora também deve ser a mais diversificada. Adotamos uma visão holística da diversidade, que vai além das métricas usuais. Porque sabemos que novas ideias vêm de formas diversas de ver as coisas.”

— Tim Cook, CEO, Apple¹¹

Recrutamento, Retenção de Talentos e Desempenho Melhores

A atenção à diversidade e à inclusão também pode trazer benefícios organizacionais além dos lucros. De acordo com uma pesquisa de 2014 da Glassdoor, 67% dos candidatos a emprego avaliam as práticas de diversidade de uma empresa antes de aceitar uma oferta de emprego. Para as mulheres, esse percentual aumentou para 72%, enquanto, para as pessoas de cor, aumentou ainda mais para 89%.¹⁶ Esses números sugerem que as organizações que podem atender ou exceder as expectativas de seus candidatos podem ter um trabalho significativamente mais fácil na contratação de talentos qualificados.

Depois que o talento é contratado, a atenção à diversidade e à inclusão também aumenta a probabilidade de retenção de talentos. De acordo com uma pesquisa de 2017 realizada pela Deloitte, 72% dos americanos que trabalham considerariam ou podem deixar uma organização por uma que considerem mais inclusiva. Isto é especialmente verdade para *millennials*; de acordo com a mesma pesquisa, 30% dos entrevistados que se identificaram como *millennials* já deixaram um emprego por uma organização diferente, com uma cultura mais inclusiva.¹⁷

“Na disputa por talentos, uma cultura inclusiva pode realmente atrair as pessoas e fazê-las permanecer, se for bem-sucedida. E hoje, é um diferencial para algumas pessoas. Para garantir que as pessoas se sintam incluídas, as organizações devem avaliar muito de perto suas iniciativas atuais de inclusão, para ver se os esforços chegam ao cerne do que seus funcionários esperam que inclusão signifique”, disse Deborah DeHass, vice-presidente e diretora de inclusão da Deloitte.¹⁸

Além disso, a diversidade e a inclusão no local de trabalho não apenas podem ajudar a reter os funcionários, mas também podem manter os funcionários atuais operando em alto nível. Um *white paper* de 2017 da Cloverpop encontrou uma ligação direta entre a diversidade e inclusão no local de trabalho e a tomada de decisões; quando equipes diversas foram encarregadas de tomar uma decisão de negócios calculada, elas superaram os tomadores de decisão individuais em até 87% do tempo.¹⁹

Um exemplo que ilustra essas descobertas na prática pode ser visto nos Lemon Tree Hotels, da Índia. A organização prioriza a contratação e o treinamento de pessoas com deficiências mentais e físicas em sua grande força de trabalho, bem como aquelas com antecedentes econômicos e sociais desfavorecidos. De acordo com seus próprios estudos internos, esses funcionários são 15% mais eficientes do que o funcionário médio, são em grande parte perfeccionistas em sua atitude em relação ao trabalho, e têm uma taxa de atrito significativamente menor do que o funcionário médio. “A filosofia de inclusão/diversidade da Lemon Tree Hotels é fundamental para o nosso modelo de negócios, e construímos uma cultura de integração dos mais desfavorecidos”, disse Patu Keswani, presidente e diretor-gerente da Lemon Tree, quando sua empresa aceitou o *Asian Human Capital 2015 Award*.²⁰

“No Facebook, a diversidade é essencial para alcançar nossa missão. Precisamos de uma equipe que entenda e represente muitas comunidades, origens e culturas diferentes. A pesquisa também mostra que equipes diversas são melhores na solução de problemas complexos e desfrutam de locais de trabalho mais dinâmicos.”

— Maxine Williams,
chefe global de diversidade,
Facebook¹⁵

Melhor Desempenho do Conselho

Os benefícios da diversidade também chegam ao conselho, embora de maneiras diferentes. Um estudo altamente citado de 2012 com 2.400 empresas, conduzido pelo Credit Suisse, constatou que organizações com pelo menos uma conselheira renderam 26% mais retorno sobre o patrimônio e o crescimento da receita líquida do que aquelas que não incluíam mulheres em seus conselhos.²¹

Dito isto, essas descobertas foram contestadas. “Não há relação entre (...) diversidade de gênero e o desempenho da empresa”, disse Katherine Klein, professora da Escola de Negócios da *University of Pennsylvania Wharton*, depois de revisar duas meta-análises separadas de 2015 sobre o assunto — uma conduzida por Post e Byron, a outra por Pletzer, Nikolova, Kedzior e Voelpel. “Acho que existem outros argumentos para essa política, mas, se você estiver tentando justificá-la com base na melhora do desempenho corporativo, as melhores evidências de pesquisa não sugerem que a diversidade melhore o desempenho corporativo”.²²

No entanto, embora o caso da diversidade nos conselhos de administração possa ser contestado, esses mesmos estudos veem, no entanto, uma relação estatisticamente significativa entre a diversidade de gênero dos conselhos e a responsabilidade social corporativa (RSC), que é cada vez mais usada pelos investidores como um indicador da saúde geral da empresa.²³ Em 2016, Post e Byron analisaram os resultados de 87 estudos separados e descobriram que a correlação entre a diversidade de gênero do conselho e a RSC é de 0,15. Isso indica que a diversidade de gênero nos conselhos de administração é responsável por cerca de 1% de variação no envolvimento das empresas na responsabilidade social corporativa. Embora essa seja apenas uma correlação pequena, ela é mais forte do que a correlação entre a diversidade de gênero nos conselhos e o desempenho corporativo, que foi calculado como 0,047, inferindo que a diversidade de gênero nos conselhos é responsável pela variação de cerca de dois décimos de 1% do desempenho das empresas.²⁴

Além disso, na pesquisa *Annual Corporate Directors Survey* da PwC de 2019 com empresas americanas de capital aberto, 94% dos entrevistados disseram que a diversidade traz perspectivas únicas para o conselho, 87% disseram que melhora o desempenho do conselho e 84% disseram que melhora o relacionamento com os investidores.²⁵

Mesmo que a ligação entre a representação do conselho e o desempenho corporativo ainda esteja em debate, o desejo de maior representação nos conselhos está certamente se manifestando em várias partes da legislação do mundo todo, principalmente em relação ao gênero. Por exemplo, a partir do fim de 2019, todas as empresas de capital aberto com sede no estado da Califórnia devem ter pelo menos uma diretora.²⁶ A Noruega exige que as mulheres representem 40% dos diretores de empresas listadas desde 2008 e Espanha, França e Islândia têm requisitos semelhantes.

De fato, a diferença de gênero nos conselhos diminuiu tanto nos últimos 10 anos que pode ser um fator que contribua para mudar as opiniões dos diretores sobre a diversidade nos conselhos. De acordo com a *Annual Corporate Directors Survey* da PwC de 2019, o percentual de diretores que disse que a diversidade de gênero é muito importante em seus conselhos caiu de 46% em 2018 para 38% — um nível não observado em sua pesquisa desde 2014. “Depois de anos ouvindo falar sobre a necessidade de diversidade de gênero e a resposta dos conselhos de trazer novas diretoras”, disse a PwC em sua análise, “muitos podem estar se sentindo prontos para seguir para outros tópicos”.²⁷ Essa análise não deve ser entendida no sentido de que a diversidade de gênero não seja mais importante para os conselhos, mas, conforme os dados demográficos dos conselhos melhoram e se aproximam lentamente do equilíbrio, a diversidade de gênero pode se tornar cada vez menos preocupante.

A representação de minorias étnicas no conselho tem sido notavelmente mais lenta, mas o crescimento está sendo visto em geral. Um estudo de 2018 da Heidrick & Struggles com empresas Fortune 500 ilustra algumas áreas em que houve progresso e uma área que caiu em termos de representação minoritária. É importante observar que, embora essas estatísticas não indiquem melhoria no desempenho do conselho, elas inferem que existe, no entanto, um desejo moral de maior representação que não deve ser desconsiderado:

- Os membros afroamericanos do conselho ocupavam 11% do total do conselho em 2018, em comparação com os 5,3% de 2009.
- A porcentagem de membros asiáticos e asiático-americanos no conselho quase dobrou, representando 8% do conselho em 2018, em comparação com os 3,9% de 2009.
- Os membros latino-americanos do conselho representavam 4% dos membros do conselho em 2018, em comparação com os 5,1% de 2009.²⁸

Assim como ocorreu com o gênero, a *Annual Corporate Directors Survey* da PwC também mostra que a porcentagem de membros do conselho que disseram que a diversidade étnica racial é importante em seus conselhos caiu, neste caso, de 34% para 26%. Enquanto o progresso continua, mesmo que gradualmente, pode-se esperar que esse número continue a cair.²⁹

Os Riscos da Diversidade

Nenhuma discussão sobre os benefícios da diversidade e inclusão estaria completa sem observar os riscos que uma organização enfrenta se essas ações não forem tomadas. É aqui que a auditoria interna pode desempenhar um papel em garantir que os stakeholders estejam cientes não apenas de como a diversidade e a inclusão podem beneficiar uma organização, mas de como a falta delas pode ser um risco para os objetivos de longo prazo da organização.

Por exemplo, a falta de diversidade pode colocar a organização em maior risco de exposição a passivos. "Quanto aos passivos das práticas de emprego, a diversidade é uma técnica de gerenciamento de riscos", disse Machua Millett, diretor de inovação da FINPRO U.S., com sede em Boston, durante uma discussão na conferência de liderança do *Business Insurance Diversity and Inclusion Institute*.³⁰ Millett usou o exemplo de ações judiciais de práticas de emprego de terceiros, que geralmente resultam de funcionários assediando terceiros, como fornecedores ou clientes. "É muito menos provável que isso aconteça, se você tiver pessoas inteligentes e diversas pensando no risco que você está assumindo", disse ele.³¹

A falta de diversidade também tem o potencial de impactar negativamente os bens e serviços que uma organização fornece. Um local de trabalho etnicamente homogêneo, por exemplo, pode não ter a capacidade de detectar conteúdo focado no consumidor que possa ser visto como ofensivo ou inapropriado para uma determinada demografia. Frequentemente, se esse conteúdo chegar aos olhos do público, a reação poderá causar danos significativos de longo prazo à reputação da empresa. O Bizfluent lista exemplos do que chama de "entregáveis surdos", que podem resultar da implantação inadequada de iniciativas de diversidade e inclusão. Embora um local de trabalho mais diversificado e inclusivo, por si só, não identifique todas essas questões, o espectro mais amplo possível de perspectivas e experiências seria benéfico, se considerado antes de um produto atingir o estágio de venda:

- Traduções ruins de títulos, slogans e outros textos.
- O uso não intencional de linguagem depreciativa ou ofensiva, devido à má compreensão das conotações de certas palavras.
- Marketing eficaz apenas para um grupo demográfico.
- Suposições sobre como diferentes grupos de consumidores interpretarão e usarão os produtos.³²

Também vale notar a simples verdade de que os consumidores dos quais as organizações dependem se preocupam mais com diversidade e inclusão do que nunca. Segundo um estudo de 2014 da Nielsen, 55% dos consumidores globais estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços de empresas que causam impacto social positivo. Muitas empresas já fizeram esforços para respeitar esse sentimento, como pode ser visto na Business Roundtable de 2019, na qual 180 CEOs corporativos apresentaram uma visão de que as empresas devem ter uma responsabilidade social que transcenda seu papel como produtoras de bens e serviços. Além disso, em janeiro de 2020, o *World Economic Forum*, em colaboração com as empresas de contabilidade Big Four, publicou uma proposta que continha um novo conjunto de métricas principais e divulgações recomendadas para mensurar aspectos não financeiros do desempenho dos negócios, como diversidade e outros aspectos ambientais, tópicos sociais e de governança.³³

Adaptando-se a um Ambiente Globalizado

Embora o mundo não esteja diminuindo no sentido literal, as tecnologias permitiram às organizações, mais facilmente do que nunca, operar em escala global. As empresas não só podem atingir bases mais amplas de consumidores, mas também têm acesso a grupos de talentos que vão muito além do que está disponível em uma única região. Sem dar muita consideração à diversidade e à implantação de iniciativas que priorizem uma cultura organizacional mais inclusiva, as empresas que atuam em nível global correm o risco de limitar sua capacidade de operar de forma eficaz e competitiva. Por exemplo, uma organização sediada nos Estados Unidos pode ter fábricas na Ásia, além de escritórios na Europa, África, Austrália ou América Latina. Nesses casos, a organização multinacional deve ter um entendimento firme de cada cultura em sua esfera e trabalhar para promover um ambiente inclusivo, que responda por todas as facetas da discussão sobre diversidade sem alienar qualquer parte.

Observe que a globalização não significa que uma organização precise perder sua identidade regional, nem significa que um único padrão global deva diluir as características culturais. "Em vez de criar uma única vila global monótona, as forças da globalização estão, na verdade, encorajando a proliferação da diversidade cultural", disse Michael Lynton, CEO da Sony Pictures Entertainment, escrevendo para o *Wall Street Journal*.³⁴ Uma cultura global bem-sucedida não é idêntica em todo um cenário, mas sim altamente adaptável, independentemente da região. Essa é a mentalidade que deve ser adotada por qualquer organização que deseje operar em um contexto global, para recrutar talentos ou fornecer produtos ou serviços a um mercado que vai além do regional.

"Equilibrar os benefícios de se integrar a um mundo globalizado e a proteção da singularidade da cultura local requer uma abordagem cuidadosa", disse a *United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization* (UNESCO). "Colocar a cultura no cerne das políticas de desenvolvimento não significa confiná-la e corrigi-la de maneira conservadora, mas, pelo contrário, investir no potencial de recursos, conhecimentos, habilidades e materiais locais, para promover a criatividade e o progresso sustentável. O reconhecimento e o respeito pela diversidade de culturas também criam as condições para a compreensão mútua, o diálogo e a paz."³⁵

Os Desafios de Implantar Políticas de Diversidade e Inclusão

Embora a riqueza de evidências citadas aqui implique que a auditoria interna possa e deva usar seu papel para ajudar a promover a diversidade e a inclusão em sua organização, os auditores devem proceder com cuidado. Se forem utilizadas indevidamente, essas iniciativas podem não apenas ser ineficazes, mas também ter um efeito negativo sobre as mesmas áreas que a organização está tentando melhorar.

Por exemplo, há amplo debate sobre a eficácia da prática cada vez mais comum de treinamento sobre viés inconsciente. O treinamento foi desenvolvido para aumentar a conscientização sobre os preconceitos subjacentes que todos temos como resultado de estereótipos étnicos e culturais enraizados em nosso

ambiente. Atualmente, quase 20% das empresas nos Estados Unidos oferecem treinamento sobre viés inconsciente e, em uma pesquisa de 2017, cerca de 35% dos contratantes tomadores de decisões no Reino Unido disseram que pretendem aumentar o investimento nessas iniciativas de diversidade.³⁶ Para citar um exemplo extremo, a Starbucks fechou 8.000 lojas por uma tarde em 2018 para realizar um treinamento nacional sobre viés após um incidente amplamente divulgado na Filadélfia.³⁷

No entanto, apesar da ampla implantação, as evidências sobre a eficácia do treinamento sobre preconceitos inconscientes são definitivamente variadas. Um estudo de 2019 realizado pelo *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) encontrou uma base de evidências "extremamente limitada" de que o treinamento sobre viés inconsciente leve a mudanças positivas no comportamento dos funcionários. De acordo com o estudo, esse treinamento "geralmente não mostra um impacto sustentado sobre o comportamento e o preconceito emocional e, por si só, não é suficiente para criar uma organização diversa e inclusiva".³⁸

"O viés inconsciente tornou-se um tópico muito mais popular nos últimos anos, mas não significa necessariamente que você possa reduzir o viés e o preconceito ao explicar a psicologia por trás [para as pessoas]. Em alguns casos, pode ser um catalisador", disse Jonny Gifford, consultor de pesquisa do CIPD e principal autor do relatório.³⁹

Até membros de grupos minoritários que participam desses treinamentos parecem sofrer alguns efeitos adversos. "Mulheres e minorias costumam deixar as sessões de treinamento pensando que seus colegas de trabalho devem ser ainda mais tendenciosos do que imaginavam. Uma percepção mais preocupante é a de que falar com as pessoas sobre os preconceitos dos outros pode realmente aumentar os seus próprios", disse Joanne Lipman, escrevendo para a *Time*.⁴⁰

Essas descobertas não questionam as boas intenções de tais programas, mas abordam uma fraqueza potencial na forma como esses programas apresentam seu material. Essas descobertas sugerem que a promoção da diversidade e da inclusão não deve ser forçada, nem deve ser usada como elemento para controlar pensamentos e opiniões dos funcionários — mesmo que essa seja uma forma precipitada de ver as políticas de diversidade e inclusão sob uma perspectiva de liderança.

"Como parte do meu trabalho de diversidade e inclusão, os líderes da empresa frequentemente me pedem sugestões específicas sobre o que podem fazer para aumentar a diversidade", disse o consultor de diversidade e inclusão Paulo Gaudiano, escrevendo para a *Forbes*. "Às vezes, a resposta os surpreende: atingir a diversidade não deve ser seu objetivo." Em vez disso, ele argumenta que a diversidade deve ser vista como um resultado alcançado ao trabalhar para melhorar o desempenho da empresa, não como uma condição autoimposta pela empresa.

Em um artigo para a *Harvard Business Review*, Frank Dobbin e Alexandra Kalev explicam:

"Os executivos preferem uma abordagem clássica de comando e controle da diversidade, porque reduz os comportamentos esperados a prós e contras, e é fácil de entender e defender. No entanto, essa abordagem também se opõe a quase tudo que sabemos sobre como motivar as pessoas a causar mudança. Décadas de pesquisas em ciências sociais apontam para uma verdade simples: você não conquistará o apoio de gerentes culpando e envergonhando-os com regras e reeducação."⁴¹

A auditoria interna tem a responsabilidade de informar os stakeholders sobre esses riscos e ser instruída o suficiente para informá-los se a diversidade e os programas de treinamento forem ineficazes, especialmente se houver investimentos significativos neles. Os auditores internos devem consultar os membros do conselho e recomendar que as organizações se concentrem menos em extinguir os pensamentos inconscientes dos funcionários, e mais em nutrir comportamentos éticos, benevolentes e

inclusivos. As atitudes individuais são difíceis de moldar, e é provavelmente antiético fazê-lo. No entanto, os comportamentos estão muito mais sob o controle da organização.

As organizações, com o auxílio da auditoria interna, podem e devem priorizar a criação de condições que induzam os funcionários a se comportar de formas que sejam vistas como inclusivas. Existem várias maneiras pelas quais a auditoria interna pode ajudar a cultivar isso. Por exemplo, a auditoria interna, especificamente os CAEs, podem usar sua linha de reporte direto ao conselho para defender a criação de um estatuto de diversidade e inclusão, que é um documento no qual a organização se compromete explicitamente a promulgar políticas que promovam diversidade e igualdade de oportunidade para todos no local de trabalho. As organizações na Europa têm a opção de assinar o *Diversity Charter*, que faz parte de uma rede de estatutos individuais unidos por uma plataforma singular em 24 países. A partir de 2019, mais de 10.000 empresas europeias assinaram um estatuto de diversidade e se tornaram parte dessa rede.⁴²

“Todos os funcionários deveriam ter a sensação de que eles e suas opiniões importam.”

—Hans Nieuwlands,
CEO do IIA–Países Baixos

Algumas perguntas que os CAEs podem fazer ao conselho sobre o uso da criação e implantação de um estatuto de diversidade e inclusão incluem:

- A organização tem um estatuto de diversidade e inclusão?
- Se sim, a cultura desejada está descrita no estatuto?
- Se não, o conselho está aberto à ideia?
- Se o estatuto existe, ele é comunicado com eficácia a todos os níveis da organização?
- As metas de diversidade e inclusão estão definidas no estatuto? Se sim, como a organização monitora o progresso em direção a essas metas?

Um recurso que as organizações podem consultar ao considerar um estatuto de diversidade e inclusão é o *Global Diversity & Inclusion Framework*. O estatuto de diversidade e inclusão criado pela multinacional francesa Alstom é um bom exemplo; enfatiza a promoção das melhores práticas de diversidade e inclusão por meio de três atividades principais:

- **Dizer.** Comunicar interna e externamente o impacto positivo da diversidade e inclusão por meio de todos os canais de comunicação, eventos e programas, em todos os níveis da organização.
- **Monitorar.** Estabelecer objetivos qualitativos e quantitativos para julgar o impacto das ações de diversidade e inclusão adotadas e monitorar o progresso.
- **Treinar.** Fornecer ferramentas de aprendizado para todos os funcionários, para sensibilizar e desenvolver comportamentos mais inclusivos, e implantar ações para aumentar a conscientização sobre o viés consciente e inconsciente que afeta adversamente a inclusão em todas as fases da vida profissional, em todos os ambientes de trabalho e em todos os níveis hierárquicos.⁴³

Reflexões de Encerramento

Embora o IPPF não cite diretamente o papel da atividade de auditoria interna na promoção da diversidade no local de trabalho, ele sugere um papel na avaliação da cultura, porque ela é essencial para a eficácia da organização.

A Diversidade e a Cultura do Local de Trabalho Estão Ligadas

Por meio de trabalhos de auditoria criados para avaliar a eficácia das atividades de gerenciamento de riscos de uma organização, a auditoria interna tem a responsabilidade de apoiar conselhos, comitês de auditoria e a gestão executiva em suas funções de supervisão. Avaliar a cultura organizacional é fundamental para esse papel, e a diversidade é um elemento crítico da cultura organizacional, que pode ser melhor compreendido através da consulta à auditoria interna. Se a diversidade não for considerada parte da conversa, a auditoria interna corre o risco de não desempenhar suas funções em conformidade com a Norma 2120 — Gerenciamento de Riscos.

Além de conscientizar os stakeholders sobre os benefícios da diversidade e inclusão, a auditoria interna também pode dar o exemplo da diversidade em seu próprio departamento. Explique explicitamente a diversidade ao recrutar e estabelecer uma cultura departamental eficaz e eficiente. Lembre-se, diversidade é um termo abrangente; considere os benefícios não apenas de diversas etnias, gêneros e/ou origens culturais, mas também os benefícios de diversos talentos e ou experiências de trabalho. Isso é necessário para manter a conformidade com a Norma 1210 — Proficiência, que afirma que a atividade de auditoria interna deve “possuir ou obter coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades”. Se a auditoria interna der o exemplo e implantar a diversidade e a inclusão em sua própria atividade, os stakeholders notarão e usarão o sucesso da atividade de auditoria interna como modelo para o progresso da organização.

“Quando penso em como o papel da auditoria interna está evoluindo, fico impressionado com a diversidade de questões que abordamos”, escreveu o CEO do The IIA, Richard Chambers, em um artigo de 2014. “Até assuntos antes impensáveis, como a cultura corporativa, agora estão sujeitos a auditoria. É assim que deve ser.”⁴⁴

Foco de Auditoria

Norma 2120 — Gerenciamento de Riscos

A atividade de auditoria interna deve avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de riscos.

Norma 1210 — Proficiência

Os auditores internos devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. A atividade de auditoria interna deve possuir ou obter coletivamente o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades.

Referências

1. “Making Excellence Inclusive,” Association of American Colleges & Universities, acessado em 27 de fevereiro de 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington e Camille Patrick, “3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture,” 17 de setembro de 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. Ibid.
4. “Diversity vs Inclusion,” Leading Differently, acessado em 26 de fevereiro de 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
5. Preston Ni, “12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion,” 20 de janeiro de 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
6. Lydia Dishman, “Millennials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion,” Fast Company, 18 de maio de 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
7. Max Fisher, “A Revealing Map of the World’s Most and Least Ethnically Diverse Countries,” *The Washington Post*, 16 de maio de 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
8. “The Global Gender Gap Report: 2018,” World Economic Forum, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.
9. “Global Diversity and Inclusion,” *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), capítulo 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.
10. Vivian Hunt et al., “Delivering Through Diversity,” McKinsey & Company, janeiro de 2018, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20throug%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.
11. Juliet Dillon, “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths,” *Deloitte Review*, edição 22, 22 de janeiro de 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
12. Rocío Lorenzo et al., “How Diverse Leadership Teams Boost Innovation,” Boston Consulting Group, 23 de janeiro de 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
13. “High-skilled Immigration Increases Innovation,” The Hamilton Project, 9 de outubro de 2018, https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation.
14. Jonathan Portes, “Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future,” *The Independent*, 18 de setembro de 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexite-a8542841.html>.
15. “Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point,” HuffPost, atualizado em 7 de maio de 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.
16. “What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats,” Glassdoor, 17 de novembro de 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
17. “Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds,” Deloitte, *press release*, 7 de junho de 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
18. Ibid.
19. “Diversity Drives Better Decisions,” *People Management*, 23 de outubro de 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.

20. "Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award," *The Economic Times*, atualizado em 5 de outubro de 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
21. "Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute," Credit Suisse Group AG, *press release*, 31 de julho de 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
22. "Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?" Wharton School of the University of Pennsylvania, 18 de maio de 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
23. Emily Stone, "Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility," Kellogg Insight, 1º de março de 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
24. Kris Byron e Corinne Post, "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis," *Corporate Governance: An International Review*, julho de 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.
25. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey," PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
26. Laurel Wamsley, "California Becomes 1st State to Require Women on Corporate Boards," NPR, 1º de outubro de 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
27. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
28. "Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor," Heidrick & Struggles, *press release*, 29 de maio de 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
29. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
30. Gavin Souter, "Diversity Is a Risk Management Issue: Panel," *Business Insurance*, 9 de setembro de 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
31. Ibid.
32. Lindsay Kramer, "Problems in the Workplace From Lack of Diversity," Bizfluent, 29 de abril de 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
33. Oliver Cann, "Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures," World Economic Forum, 22 de janeiro de 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
34. Michael Lynton, "Globalization and Cultural Diversity," *The Wall Street Journal*, 4 de setembro de 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
35. "Globalization and Culture," The United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
36. Joanne Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women," *Time*, 25 de janeiro de 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.
37. Shep Hyken, "Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?" *Forbes*, 1º de junho de 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.
38. "Diversity Management That Works," Chartered Institute of Personnel and Development, outubro de 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962_

39. Siobhan Palmer, “Unconscious Bias Training ‘Has No Sustained Impact’ on Behaviour, Says Report,” *People Management*, 22 de outubro de 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
40. Lipman, “How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women.”
41. Frank Dobbin e Alexandra Kalev, “Why Diversity Programs Fail,” *Harvard Business Review*, julho de 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
42. “Diversity Charter,” Diversity at Work, acessado em 28 de fevereiro de 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
43. “Diversity & Inclusion Charter,” Alstom, 21 de maio de 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.
44. Richard Chambers, “Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit,” *Internal Auditor*, 29 de julho de 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

