



ESTRATÉGIA INTEGRADA DE PESSOAS

DEZEMBRO, 2021

CONTEÚDO

1.	Resumo Executivo.....	2
2.	Filosofia e Modelo DNDi que Sustentam a Estratégia de Pessoas.....	3
3.	Panorama das Mudanças na Gestão de Recursos Humanos	5
4.	Necessidades Organizacionais.....	7
5.	Necessidades dos Colaboradores	8
6.	Elementos da Estratégia Integrada de Pessoas.....	9
6.1	Saúde dos Colaboradores e Flexibilidade no Trabalho.....	10
6.2	Remuneração Total e Compensação Justa	10
6.3	Experiência dos Colaboradores	11
6.4	Talento, Aprendizagem e o Futuro das Competências Profissionais	11
6.5	Diversidade, Equidade e Inclusão	14
6.6	Função do RH e Digitalização	17
	Referências.....	19

1. RESUMO EXECUTIVO

O quê e Por quê?

A Estratégia Integrada de Pessoas é um documento de orientação que **guia a DNDi sobre como valorizar seus recursos mais importantes: as pessoas. O valor número 1 da DNDi, recentemente renovado, é ser "Centrada nas Pessoas"**, o que indica que a organização deve se concentrar em seus colaboradores. Os outros três valores também realçam como a DNDi deve voltar a concentrar-se em sua gente: inovando, aplicando sólidos padrões éticos, e sem ter medo de mudar o status quo. **Métodos deliberados para melhorar a experiência, motivação, retenção, educação e desenvolvimento dos colaboradores são uma alavanca estratégica que permitirá a entrega do plano estratégico, missão e visão da DNDi.**

Os nossos valores



Centrada nas Pessoas



Integridade



Inovação



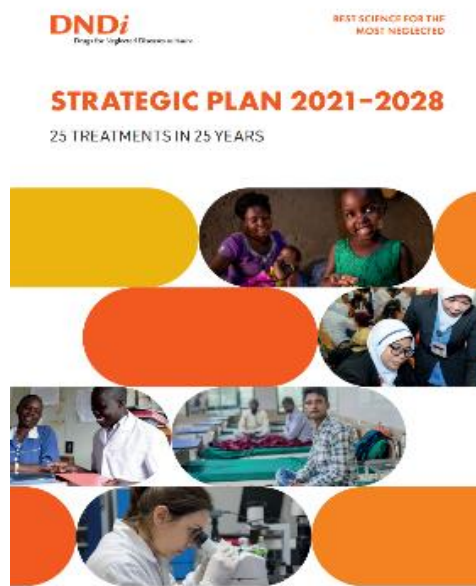
Coragem

O que tem que ser feito?

A Estratégia Integrada de Pessoas precisa responder: à abordagem da DNDi para **se adaptar ao seu ambiente externo, às necessidades organizacionais e às necessidades dos colaboradores. Abrange o período de 2020-2026**, no entanto, poderá ser prolongada até 2028 se permanecer relevante e responder às nossas necessidades, sobrepondo-se em grande parte ao Plano Estratégico 2021-2028.

Mais informações sobre o Plano Estratégico:

dndi.org/strategy



Quem são as partes interessadas?

O sucesso da estratégia depende de muitas partes interessadas internas e externas, em particular os gerentes da DNDi, a Comissão Global de Colaboradores, a função de Comunicação Interna, os Serviços de TI e Ombudsteam, e exigirá um forte apoio da equipe de executivos. A própria função de Recursos Humanos (RH) pode, em alguns casos, ser um condutor, parceiro ou catalisador e oferecer apoio; contudo, **toda a organização deve abraçar a estratégia para alcançar o impacto desejado.**

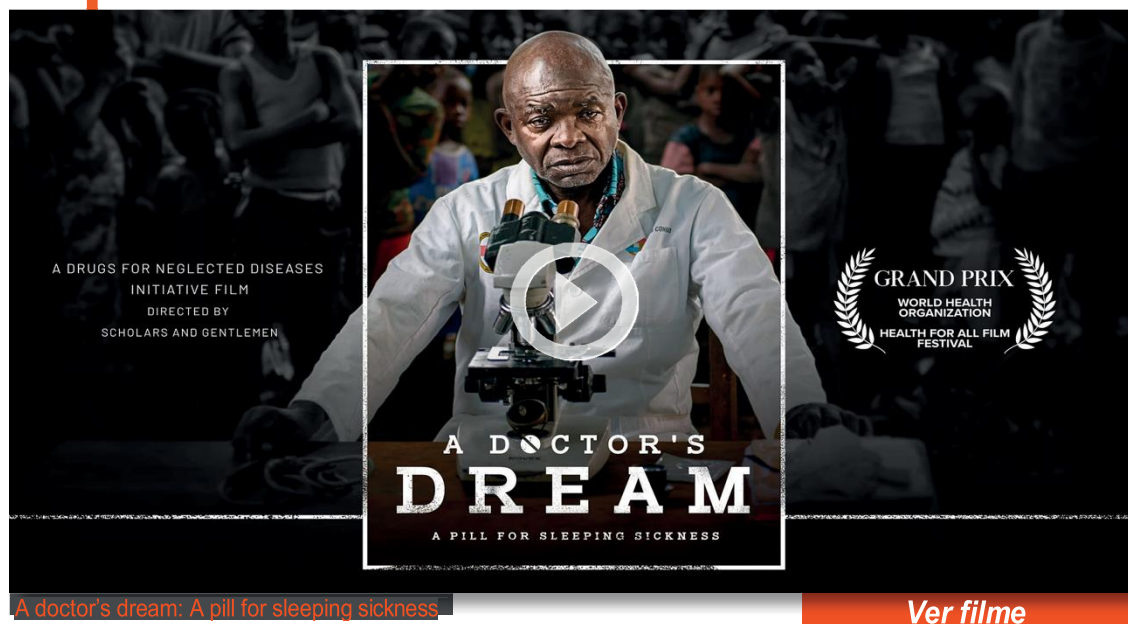
Quais são os impactos e resultados desejados?

O impacto desejado da Estratégia Integrada de Pessoas é **garantir que os colaboradores da DNDi estejam engajados, capacitados e com os recursos necessários para que estejam plenamente satisfeitos no trabalho.** Por sua vez, isso garantirá que a DNDi mantenha sua posição única como empregadora. Esta estratégia contribuirá para que a **DNDi seja vista como um ótimo lugar para se trabalhar** (tanto para colaboradores científicos quanto não científicos) e como um **empregador ético que faz jus aos seus valores fundamentais.** Além disso, ao implementar esta estratégia, a DNDi será capaz de **reter e atrair novos talentos** e, mais importante ainda, **melhorar sua produtividade geral e fortalecer sua reputação.**

2. FILOSOFIA E MODELO DA DNDi QUE SUSTENTA A ESTRATÉGIA DE PESSOAS

A DNDi tem sido referência de ética e valores. Foi criada para enfrentar uma grande injustiça neste mundo, em que milhões de pessoas morrem todos os anos em todo o planeta por falta de tratamento, em grande parte porque a Pesquisa e Desenvolvimento (R&D), com fins lucrativos, pouco faz pelas doenças dos mais desfavorecidos e marginalizados. Em suma, os tratamentos, vacinas e diagnósticos são geralmente desenvolvidos no - e para o - Norte Global e permanecem inacessíveis em ambientes de poucos recursos ou, na melhor das hipóteses, só se tornam acessíveis décadas depois, não conseguindo prevenir décadas de excesso de morbidade e mortalidade e ciclos profundos de pobreza.

Ao colocar **os pacientes em um ambiente de poucos recursos no centro da inovação**, desafiando o status quo e aproveitando a experiência entre cientistas e clínicos de países endêmicos, juntamente com a indústria e parceiros acadêmicos de todo o mundo, e apoiando uma agenda progressiva para um sistema de pesquisa e desenvolvimento farmacêutico mais eficaz e equitativo, **a DNDi tem sido pioneira** e seu modelo sem fins lucrativos um dos primeiros do seu gênero na atualidade.



Esta ambição foi moldada pelos **sócios fundadores da DNDi** em quatro continentes, incluindo o CEO fundador da DNDi, Bernard Pécoul, acompanhado por vários comprometidos membros da equipe. Seu esforço coletivo, humildade, integridade, paixão e comprometimento fizeram da DNDi o que ela é hoje: **uma organização global com 300 colaboradores em nove localidades, um histórico de realizações** com oito novos tratamentos desenvolvidos para cinco doenças negligenciadas a partir de 2020 e um rico canal para sustentar esse desempenho no futuro.



A DNDi continua empenhada em agir como uma organização única, ao mesmo tempo em que nutre e incentiva especialistas e líderes de todo o mundo. Operamos com **uma cultura coletiva única, baseada** nas nossas aspirações comuns e enriquecida pela **diversidade** do nosso time. Certamente, as nossas equipes reúnem uma **combinação excepcional de conhecimentos** e abraçam as nossas diferenças culturais, raciais, de gênero e outras. A nossa cultura também é rica e complexa, pois atravessa o mundo da ciência e do ativismo, mas nem a ciência nem o ativismo por si só nos definem. Todos os colaboradores da DNDi são convidados a aprender uns com os outros e a **alimentar as perspectivas uns dos outros**, para preservar e melhorar este rico equilíbrio cultural.

NOSSO OBJETIVO: DESENVOLVER 25 NOVOS TRATAMENTOS EM NOSSOS PRIMEIROS 25 ANOS



Inovamos para salvar vidas

Desenvolvemos tratamentos urgentemente necessários para pacientes negligenciados e trabalhamos para garantir que eles sejam acessíveis, disponíveis e adaptados às comunidades que precisam desses tratamentos.



Incentivamos soluções sustentáveis

Trabalhamos lado a lado com parceiros em países de baixa e média renda para impulsionar nosso progresso e fortalecer ecossistemas de inovação que colocam as necessidades das pessoas em primeiro lugar.



Nós defendemos a mudança

Defendemos uma mudança política que permita uma P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) mais eficaz e equitativa e o acesso aos frutos da ciência para todas as pessoas necessitadas, independentemente da sua renda ou do local onde vivem.

3. A MUDANÇA NO CENÁRIO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A natureza do trabalho e da força de trabalho está mudando rapidamente e a DNDi deve estar preparada para se adaptar a esta nova realidade. De acordo com o relatório Deloitte Human Capital Trends (2019), as organizações terão de se adaptar a uma multiplicidade de **diferentes modalidades de trabalho que permitam uma maior flexibilidade**. Inteligência Artificial (IA) e novas tecnologias terão impacto nos empregos e nas novas exigências de competências, com maior **digitalização no ambiente de trabalho**. Por exemplo, ferramentas digitais de colaboração em equipe, ferramentas de avaliação online ou, no futuro, portais online onde os colaboradores possam acessar todas as suas informações, eventualmente substituirão processos baseados em papel por fluxos de trabalho digitais. A digitalização exige que a gestão se adapte às necessidades da organização; pode ter efeitos adversos se não for implementada cuidadosamente (a "desumanização do trabalho" ou "sistemas de vigilância intrusivos" são exemplos de impactos negativos). O relatório Mercer 2020 Global Talent Trends reconhece que **a pandemia da COVID-19 traz mais incerteza** e age como um disruptor. O relatório compartilha um fato interessante sobre o impacto **na saúde e bem-estar dos colaboradores** devido a **um ambiente de trabalho**

volátil e acelerado: da população pesquisada, 2 em cada 3 colaboradores sentiram o risco de esgotamento, mesmo antes da pandemia.

O relatório mencionou que o ritmo de trabalho está aumentando com a pressão excessiva no ambiente organizacional e as agendas de trabalho ficam sobrecarregadas com cada vez mais frequência.

A **globalização do mercado de talentos e o aumento da concorrência** trarão oportunidades, mas também desafios para a DNDi. **A chegada de novas gerações** – como as GenZs - ao local de trabalho, à medida que os millennials passam para a gestão intermediária, irá requerer estratégias de envolvimento variáveis ou personalizadas para responder às diferentes fases da carreira e mentalidades de cada geração. A população com mais de 55 anos estará bem representada na força de trabalho, criando ambientes onde quatro gerações terão de trabalhar juntas e, portanto, as organizações terão de se adaptar a necessidades muito diferentes. Estas tendências exigem que as organizações sejam agentes de mudança no âmbito dos recursos humanos. Mas como? De acordo com o relatório Mercer 2020 Global Talent Trends: **'a empatia está no centro do novo mandato...** as organizações serão bem sucedidas ao adotarem uma visão holística da saúde, do bem-estar e da carreira dos colaboradores e ao incentivarem sua experiência.'



4. NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS

A DNDi está entrando numa fase de consolidação constante, onde o crescimento e a liderança devem começar a focar nas regiões. Esse amadurecimento não deve prejudicar a flexibilidade natural da organização para aproveitar novas oportunidades, aumentar a sua abordagem virtual, padrões de trabalho flexíveis, e adaptar-se a uma ampla gama de acordos contratuais.

Entretanto, essas mudanças ocorrerão num contexto de alinhamento contínuo, já que o futuro da DNDi continua sendo o de uma organização com uma estratégia, um portfólio e uma equipe. Nos próximos anos, a DNDi **dará prioridade ao crescimento dos colaboradores e da liderança em seus escritórios regionais** e projetará uma **abordagem abrangente para o desenvolvimento de habilidades e competências em toda a organização**. Enquanto isso, a DNDi procurará **aumentar sua eficiência e produtividade**, manter seu caráter inovador e ágil e **implementar novas formas de trabalho** para alcançar seus objetivos, enquanto ajusta adequadamente seu quadro de colaboradores.

As nossas "novas formas de trabalho" representam a nossa capacidade de gerir uma organização ágil de equipes de projetos em paralelo com estruturas matriciais hierárquicas. Isto exigirá uma forma diferente de funcionar como um time: uma cultura organizacional que seja inclusiva para além das fronteiras departamentais e geográficas. Equipes eficazes requerem coesão de grupo, colaboração e membros ativamente engajados. Esta mudança exigirá uma solução digital de gestão de Recursos Humanos que seja flexível e adaptável, que conte com a contribuição dos colaboradores, gestores e de informações fornecidas pelo RH, com sua equipe habilitada e capacitada para gerir estas mudanças. O talento e a **liderança** continuarão sendo a chave para responder às necessidades futuras da organização, portanto, abordagens eficazes para **promover a diversidade e a inclusão**, bem como a excelência na **gestão de talentos**, serão elementos-base essenciais. O foco será a aplicação de estratégias personalizadas para regiões com diferentes culturas e grupos de talentos. Será necessária uma Estratégia Integrada de Pessoas única e **uma matriz organizacional coerente e integrada para lidar com os colaboradores em toda a organização de forma igualitária**.





5. NECESSIDADES DOS COLABORADORES

Pesquisas recentes mostram que os colaboradores da DNDi **compartilham de um forte senso de propósito** e que a maioria está altamente comprometida com a DNDi, sentindo-se **respeitada e reconhecida**. Houve muitas melhorias desde 2014¹, o que representa uma boa base para novos progressos que satisfaçam as necessidades dos colaboradores da DNDi.

As pesquisas regulares com os colaboradores, bem como o apoio da *Global Personnel Commission* e do *Ombudsteam*, informaram o desenvolvimento desta Estratégia de Pessoas inicial e informarão a sua evolução e iterações futuras. A DNDi continuará vigilante a possíveis dados detalhados, não apenas por geografia, sexo e nível de qualificação, mas também por geração, para que possamos responder às necessidades de todas as quatro gerações.

Nesta primeira interação, várias áreas foram identificadas como prioritárias: **saúde dos colaboradores, carga de trabalho, gestão do desempenho** (particularmente relacionada com o sistema de recompensa por bom desempenho ou gestão do mau desempenho), **oportunidades de desenvolvimento de carreira** e, em menor medida, mas ainda mais importante, **remuneração e benefícios**. A **pesquisa COVID 19 Employee Survey (2020)** forneceu informações adicionais sobre os benefícios da **flexibilidade do trabalho** e a necessidade de gerir a **carga de trabalho** e estarmos atentos ao **bem-estar dos colaboradores**, enquanto os efeitos a longo prazo da pandemia no ambiente laboral ainda não foram identificados.

Outras preocupações do colaboradores foram as principais no desenvolvimento desta estratégia: **evitar a sobrecarga e o esgotamento do trabalho numa força de trabalho altamente envolvida; evitar conflitos** e treinar **líderes para tomarem decisões eficazes; rever o processo de tomada de**

decisões para empoderar ou motivar os colaboradores; abordar **percepções de desigualdade de gênero e poder**; e **melhorar a retenção de talentos**. Dois desenvolvimentos recentes revelaram outras necessidades dos colaboradores, agora integradas nesta estratégia:

Primeiro, desde fevereiro de 2020, a **COVID-19** criou uma situação sem precedentes. Os resultados da pesquisa forneceram informações sólidas nas áreas de flexibilidade e bem-estar no trabalho. Também destacaram a necessidade de apoiar os colaboradores em seu bem-estar geral e especificamente abordar o **estresse e a ansiedade**.

Em segundo lugar, o movimento Black Lives Matter tem provocado discussões intensas e significativas sobre a importância de a DNDi apoiar os esforços para **enfrentar o racismo estrutural**, bem como explorar formas de fomentar essas reflexões e, quando necessário, tomar as ações necessárias. Isso conta com o suporte de um grupo de trabalho interno de **Diversidade, Equidade e Inclusão**, com participação ativa e orientação do *Global Executive Team*.

6. OS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA INTEGRADA DE PESSOAS



Os Elementos da Estratégia Integrada de Pessoas estão interligados, um elemento não pode ser isolado do outro, para assim incentivar o estabelecimento de sinergias.

6.1 Saúde dos colaboradores e flexibilidade no trabalho

A saúde e o bem-estar dos colaboradores é de grande importância para a força laboral da DNDi, dada a sua carga de trabalho atual. O bem-estar no ambiente de trabalho está se tornando um fator chave na retenção de pessoas, permitindo à DNDi alavancar a experiência coletiva e as habilidades de sua força de trabalho. A DNDi continuará seu compromisso de fazer da saúde, bem-estar e flexibilidade no trabalho uma prioridade, dado o feedback das pesquisas e do relatório do *Ombudsteam*.

Para ter sucesso neste esforço, a DNDi precisa criar uma cultura de cuidado e manter o nosso Código de Conduta. Isto exigirá o fortalecimento da mentalidade para ser sensível às necessidades de bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, à sua saúde. Os objetivos tangíveis para a administração poderiam incluir a garantia de equipe adequada e alocação de recursos suficientes, e a garantia de planejamento adequado para antecipar os próximos marcos importantes. Por sua vez, o RH poderia ajudar recrutando novos colaboradores/consultores nos períodos de pico de atividade; introduzindo capacitação em resiliência, gestão do estresse e gestão de conflitos; lançando programas de motivação e assistência aos colaboradores e eventos de formação de equipes; e apoiando o grupo DNDi Wellness nas suas atividades. Do ponto de vista analítico, pesquisas regulares sobre fatores de bem-estar e avaliação preventiva da saúde nos ajudariam a entender melhor os níveis de estresse e a prevenir o esgotamento dos colaboradores. O trabalho flexível é definido como permitir que os colaboradores trabalhem de suas casas (ou outros locais), trabalhem em horários diferentes, ou tenham um contrato de horário parcial. O trabalho flexível é conhecido por aumentar a produtividade e é particularmente valorizado pelos colaboradores que estão planejando ou perto de se aposentar, têm responsabilidades parentais ou de cuidado, ou estão envolvidos em outras atividades para o seu bem-estar. Os regimes de trabalho flexíveis também permitem a proteção de pessoas vulneráveis durante uma pandemia. Os RHs teriam de definir tais soluções para cada localidade de escritório. Os gestores precisariam de formação sobre a melhor forma de redesenhar os postos de trabalho e permitir a produtividade em condições de trabalho flexíveis, particularmente para os trabalhadores a tempo parcial. Ao mudar para outras localidades, o trabalho flexível beneficia o desenvolvimento, ilustrando a sinergia entre os elementos da Estratégia de Pessoas (neste caso, entre Saúde dos Colaboradores e Flexibilidade no Trabalho, Talento, Competências e Aprendizagem e Experiência dos Colaboradores).

É igualmente importante encorajar e treinar gestores e colaboradores a fazerem pausas adequadas e a se desconectarem, caso contrário, o trabalho flexível pode facilmente afetar a vida privada.

6.2 Remuneração total e compensação justa

A DNDi tem uma metodologia bem definida para a avaliação comparativa de remuneração e benefícios em relação ao mercado atual. Isto inclui um processo de revisão regular (a cada três ou quatro anos) para cada posição e grau salarial. No entanto, estas medidas estão centradas no salário base, com pouca variabilidade. Dado que a DNDi em breve empregará quatro gerações (baby boomers, GenX, GenY ou millennials e GenZ), todas com necessidades muito diferentes em termos de benefícios e recompensas, será necessário monitorar cuidadosamente a remuneração

variável, com o objetivo, quando legalmente possível, de oferecer uma gama de opções de benefícios aos colaboradores (Total Rewards). Isto exigirá um sistema digital seguro de benefícios para gerir as necessidades individuais.

6.3 Experiência dos colaboradores

O foco na experiência do funcionário significa projetar e incorporar proativamente uma **experiência positiva e energizante do funcionário ao longo de seu ciclo de vida organizacional**. Isto se consegue através da identificação de **touchpoints** chave ao longo do ciclo de vida **profissional** de um colaborador e seu aprimoramento para que ele fique satisfeito e otimista quanto à DNDi enquanto organização. A experiência deve ser **empática e eficiente**, focada em delinear como os colaboradores pensam e sentem durante cada **touchpoint** em sua trajetória pela organização. Como exemplos de **touchpoints** chave, o RH deve rever e **otimizar o recrutamento, o onboarding, a progressão salarial, as promoções e mudanças de cargo**, a troca de experiências ou de competências (internas ou externas) e a mobilidade, e garantir que proporcionam uma experiência positiva para os colaboradores.

Um **touchpoint** é a **gestão de desempenho**. Os resultados da pesquisa e as discussões individuais enfatizam a necessidade de uma reforma abrangente de como a DNDi gerencia o desempenho. Um segundo **touchpoint** é **a necessidade de melhorar o reconhecimento e a recompensa pelo bom desempenho**, que tem conexão com os elementos de Remuneração Total e Diversidade e Inclusão.

O RH irá trabalhar com os gestores para ajudá-los a desenhar papéis motivadores e estimulantes. Oferecerá também a eles, um portal online fácil de usar, que permita o processamento administrativo rápido e eficiente de todas as suas necessidades, com acesso a informações relevantes sobre si mesmos e suas equipes. Além de melhorar as práticas do ciclo de vida dos colaboradores na empresa e fornecer as melhores ferramentas no seu cotidiano no trabalho, a DNDi, como organização matricial, deve fazer ainda mais para impulsionar a experiência dos colaboradores. **Reforçar uma cultura de colaboração** e manter um ambiente de trabalho com **líderes que sejam transparentes** e valorizem o trabalho em equipe - onde os colaboradores possam ter conexões significativas e se **comunicar aberta e honestamente** - são fatores igualmente importantes para melhorar a experiência dos colaboradores.

6.4 Talento, Aprendizagem e o Futuro das Competências no Ambiente de Trabalho

A DNDi precisa melhorar a **conexão entre gestão de talentos, aprendizagem e desenvolvimento de habilidades para promover uma cultura de aprendizagem e expansão**.

Desenvolvimento de competências: Identificar as **necessidades futuras de competências da DNDi e avaliar o nível dessas competências** de forma organizada e sistemática ainda não foi feito na DNDi, apesar dos seus muitos benefícios. O processo começará com um piloto no escritório da

Índia, seguido de uma revisão de como conduzir um plano organizacional completo. Isso ajudará a DNDi a entender quais habilidades precisam ser melhoradas ou desenvolvidas para os colaboradores, enquanto os mesmos terão o benefício de ter o apoio da organização em seu desenvolvimento. As habilidades são definidas como "técnicas" ou "interpessoais" (e, mais importante, habilidades de liderança). A partir de entrevistas com líderes seniores da organização, muitas habilidades técnicas e interpessoais foram citadas, incluindo: farmacoeconomia e análise de mercado para apoiar estratégias de acesso; estatística; epidemiologia; gestão de projetos; inteligência artificial e novas tecnologias digitais; modelos em farmacocinética/farmacodinâmica (PKPD); química, fabricação e controles (CMC); assuntos médicos; habilidades políticas e de influência; representação com partes interessadas externas; gestão de parcerias; e liderança. Há muito foco nas habilidades técnicas, porém, as habilidades interpessoais são igualmente importantes. O Plano Estratégico 2021-2028 da DNDi aponta que as necessidades da organização, em termos de habilidades interpessoais, incluem **uma organização matricial colaborativa, trabalho em uma organização multicultural, tomada de decisões construtivas e colaborativas**, e conceitos básicos como a **gestão de equipes globais**.

Soluções digitais e análises gerenciadas pelo RH desempenham um papel fundamental para garantir o sucesso deste trio de: gestão de talentos, aprendizagem e desenvolvimento de habilidades. Primeiro, partir do básico - conhecer o ecossistema de talentos, quem temos e onde - é importante e requer uma solução digital que mapeia os talentos e registra as competências e habilidades dos colaboradores, juntamente com os seus planos de desenvolvimento. Uma plataforma digital de ofertas de trabalho e atribuições, motivaria equipes e indivíduos a corresponder às necessidades e ofertas e incentivaria a mobilidade interna. Tais dados poderiam revelar-se úteis para gerar mobilidade e análise de rotatividade e, eventualmente, prever a rotatividade de pessoal altamente qualificado. Além disso, esses dados poderiam ser cruzados com outras informações demográficas, como gênero e duração do cargo, o que permitiria à DNDi gerenciar e aproveitar melhor seu talento.



Gestão de talentos: As pessoas estão no coração do sucesso e do modelo de negócios da DNDi e são o seu maior patrimônio. A qualidade do quadro de talentos da DNDi depende não só do recrutamento de talentos externos, mas também de um **sistema robusto de gestão de talentos** que acompanhe colaboradores motivados e qualificados. Um sólido sistema de gestão de talentos depende de que tanto a liderança, quanto a gerência, sejam impulsionadoras e se comprometam a administrar e desenvolver pessoas como sua prioridade.

Como requisito central, um sistema de gestão de talentos contribuirá para um planejamento de sucessão mais harmonioso para funções-chave ao mesmo tempo em que identifica potenciais lacunas ou habilidades em risco. O escopo de um sistema de gestão de talentos é a gestão de carreiras internas, **através da preparação de planos de desenvolvimento, adaptação de descrições de cargos e compreensão do potencial e das motivações dos colaboradores, ao mesmo tempo em que se compromete com *feedbacks* constantes.** Um sistema de gestão de talentos também envolve uma abordagem organizacional mais ampla, com o apoio do RH para que os colaboradores se preparem para a **requalificação, planejem a aposentadoria e proponham novas funções se as especificações do cargo mudarem significativamente.** Ter uma **abordagem robusta de mobilidade virtual interna** é um terceiro elemento que não só remove as barreiras para os colaboradores participarem efetivamente em locais onde as estruturas são tradicionalmente hierárquicas (sujeitas aos parâmetros da legislação trabalhista nacional), mas também os apoia nas movimentações da metade da carreira.

Para que a gestão de talentos seja eficaz, os colaboradores devem ser **motivados a aprender, a desenvolver as suas competências e a vislumbrar sua progressão interna.** Oferecer cursos isoladamente, embora seja importante, não será suficiente; os colaboradores precisam de **atividades profissionais desafiadoras e tempo para aprender.** Alguns colaboradores comentaram que, por mais que gostem de aprender, não têm tempo para isso. Os gerentes devem assumir sua responsabilidade como um objetivo central e motivar os colaboradores nesta área. **A estrutura 70/20/10** continuará a ser utilizada por gestores e colaboradores e será obrigatória. Pessoas com habilidades específicas serão motivadas a treinar outros internamente e compartilhar seus conhecimentos.



6.5 Diversidade, Equidade e Inclusão

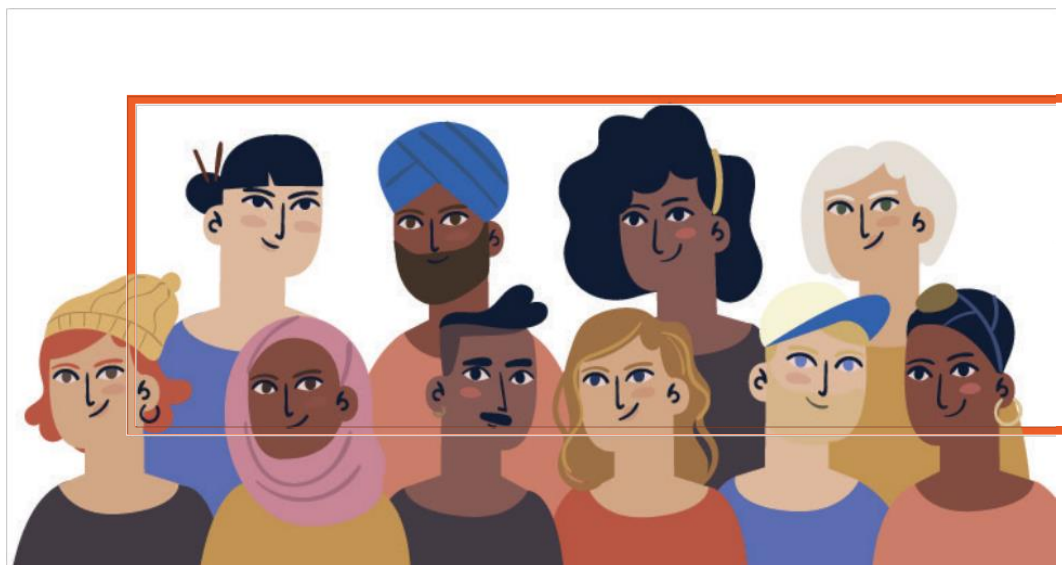
Como uma organização global com escritórios e parceiros em muitos países e buscando talentos de diversas áreas de especialização e cenários, a DNDi reconhece que uma **força de trabalho diversificada contribui essencialmente para o sucesso de seus programas e de sua missão, visão e valores.**

Após o capítulo introdutório sobre o modelo, história, cultura e filosofia da DNDi, fica claro que a diversidade e a inclusão estão no cerne do ethos da DNDi. Os colaboradores identificam-se como defensores da **Diversidade, Equidade e Inclusão**, enquanto a organização é encorajada a expandir ainda mais os seus esforços para promover ativamente um espírito diversificado e inclusivo. Este elemento da Estratégia de Pessoas aborda os aspectos da **Diversidade, Equidade e Inclusão** que dizem respeito aos colaboradores da DNDi como indivíduos, dentro do nosso ambiente de trabalho, e não se propõem a descrever a abordagem completa de **Diversidade, Equidade e Inclusão** da DNDi, que tem importantes elementos adicionais políticos, programáticos e de reputação.

Para começar, **em 2017, os colaboradores da DNDi adotaram uma declaração de igualdade de oportunidades**, que toma todas as medidas razoáveis para garantir que os indivíduos sejam tratados de forma igual e justa e que as decisões sobre recrutamento, seleção, treinamento, condições de trabalho, promoção, gestão de carreira, demissão e qualquer outro aspecto do emprego sejam baseadas exclusivamente em critérios objetivos e relacionados ao trabalho.

Em 2018, foram tomadas medidas para a adoção das "características protegidas" da DNDi, que asseguram que os colaboradores não sejam assediados ou discriminados no ambiente de trabalho com base na idade, estado civil, deficiência, etnia, gênero, mudança de sexo, condição de saúde (física/mental), maternidade/paternidade, capacidade mental, língua materna, nacionalidade, origem, aparência física, afiliação política, gravidez, religião, orientação sexual ou classe social (**Características Protegidas**).

A DNDi nomeou dois Ombudsteam independentes, neutros, imparciais e externos em 2018. O seu papel é contribuir para a criação de um ambiente de trabalho respeitoso e harmonioso, facilitando uma boa comunicação, compreensão e confiança tanto dentro da organização, como com terceiros.



Em 2019, a DNDi lançou o *Safeguarding Framework* com um mecanismo para lidar com reclamações e uma plataforma online de denúncias - *DNDi Integrity Line* - para receber denúncias anonimamente. Temos encorajado os colaboradores a expressar suas preocupações com a nossa garantia de que elas serão atendidas em tempo hábil.

Em 2019, a DNDi formou um Grupo de Trabalho sobre Diversidade e Inclusão, que tem definido a posição da DNDi e proposto mudanças e medidas políticas.

Além disso, em 2018 e 2019, para aumentar a conscientização sobre questões como discriminação e abuso de poder, foram realizados workshops obrigatórios em todos os locais. Em 2020 começamos a desenhar workshops sobre preconceito inconsciente; estes serão programados assim que as restrições pandêmicas tiverem sido flexibilizadas. Também temos trabalhado muito na equidade de gênero para assegurar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, em termos de alinhamento das remunerações, assegurando a igualdade de acesso à formação e à promoção, eliminando preconceitos nas práticas de contratação, etc. Um relatório anual de Diversidade e Inclusão é agora publicado com estatísticas compartilhadas com todas as equipes e com a diretoria. Em seus relatórios de 2019 e 2021, a Global Health 50/50 teve grande prazer em reconhecer a DNDi por suas realizações.

No entanto, há muito mais trabalho a ser feito. Mais recentemente, os líderes da DNDi engajaram-se em uma discussão saudável sobre racismo sistêmico. Também recebemos pedidos dos colaboradores para sermos mais ativos nesta questão, aumentando a conscientização, promovendo o debate e revendo como a DNDi poderia contribuir ainda mais para um esforço global no enfrentamento desse tipo de discriminação complexa e profundamente enraizada. Gerentes, colaboradores, líderes e o RH devem reconhecer que não tomar nenhuma ação afetará negativamente a motivação e produtividade dos indivíduos. De fato, a inação não só colocará a DNDi em uma posição ruim, mas também pode desfazer os resultados positivos que a Estratégia de Pessoas visa alcançar, assim como os ganhos obtidos em outras áreas.

O grupo de trabalho de Diversidade, Equidade e Inclusão da DNDi e o Global Executive Team estão empenhados em continuar a trabalhar nesta área e adotar as melhores práticas do mercado, de instituições modelo. Alguns exemplos de ações que a DNDi poderia tomar incluem: aumentar a conscientização; líderes que defendem a causa; desenvolver a conscientização do viés inconsciente; assegurar que nossas políticas, diretrizes e sistemas de RH (HRIS) garantam discriminação zero; ao mesmo tempo em que asseguram o cumprimento do GDPR (Regulamento Geral de Proteção de Dados 2016/679) com relação às informações de dados dos colaboradores.

Nos próximos anos, a DNDi continuará a jornada iniciada nos anos anteriores e se baseará nas etapas mencionadas acima para sensibilizar e reforçar a cultura de responsabilidade sobre estes temas em cada nível. Isso será feito com foco, consolidação e maior abrangência dos relatórios, mantendo o delicado equilíbrio de diversidade e equidade que define nossa cultura.



Com investimentos específicos, continuaremos a abordar seis áreas específicas: i) **discriminação da língua materna**, ii) **racismo estrutural**, iii) **equidade de gênero**, iv) **deficiência**, v) **orientação sexual** e vi) **reconhecimento de que a interseccionalidade identifica as vantagens e desvantagens que as pessoas sentem devido a uma combinação de fatores**. Através da Estratégia Integrada de Pessoas, a DNDi irá implantar uma política para promover a integração de pessoas que vivem com limitações físicas e mentais e fornecerá orientação às equipes regionais sobre o assunto. A DNDi também contribuirá para a conscientização dos colaboradores, ao mesmo tempo em que os treinará sobre como lidar com o viés inconsciente. As políticas, diretrizes e sistemas de RH – em particular o recrutamento – serão revisados e adaptados a um padrão elevado com formação adequada direcionada aos gestores. Defenderemos a igualdade de oportunidades na progressão da carreira, nas oportunidades de aprendizagem e na representação externa. Finalmente, a DNDi dará treinamento em idiomas para seus colaboradores, oportunidades para falar e publicar, e ter acesso ao desenvolvimento profissional, mesmo que sua língua materna não seja o Inglês (a principal língua na ciência).



Relatórios

As **estatísticas de diversidade da DNDi** continuarão a ser coletadas e reportadas revendo **gênero, nacionalidade dos colaboradores** (um substituto para raça, pois manter estatísticas sobre raça contraria a legislação de privacidade de dados), **anos de serviço e posição (por categoria)**. Além disso, novos elementos como a **rotatividade de colaboradores em cada categoria e os relatórios geracionais (baby boomers, GenX, Millennials, GenZ)** fornecerão dados-chave. O relatório de estatísticas anuais foi estabelecido e algumas regras básicas sobre recrutamento, bem como promoção e outras práticas do RH estão presentes, mas podem ser melhoradas. Além disso, a partir de 2021, organizações externas certificadas realizarão uma pesquisa sobre as disparidades salariais entre homens e mulheres.

Mantendo o equilíbrio e a equidade

A promoção de um ambiente respeitoso e harmonioso e a sensibilidade cultural continuarão a ser promovidos, bem como a intenção de garantir a diversidade de perfis profissionais para que a mescla cultural de farmacêutica e ativismo da DNDi sejam preservados. Através da **interação regular com os colaboradores**, o RH irá abordar as áreas de discriminação detectadas para garantir que o ambiente de trabalho da DNDi esteja livre de preconceitos e abusos. Através de um **conjunto comum de políticas, diretrizes e mecanismos de execução - como auditorias e benchmarking** - o RH continuará a se esforçar para garantir que todos os colaboradores sejam vistos de maneira igualitária e recebam o mesmo tratamento e oportunidades.



Apoiando a mudança rumo à liderança regional

Foi reconhecido que trabalhar ativamente para uma **mudança de poder para líderes e cargos regionais** irá permitir e apoiar a **Diversidade, Equidade e Inclusão**, e este compromisso da organização feito no Plano Estratégico 2021-2028 é uma peça fundamental para a diversidade e inclusão na DNDi.

6.6 Função do RH e Digitalização

A função de RH precisa da capacidade de **conduzir a mudança, de continuar a envolver-se com a organização como um parceiro forte de negócios** e de continuar a contribuir para a tomada de decisões estratégicas. Como já foi dito, nos próximos 10 anos haverá muitas mudanças no mundo do trabalho, refletindo as tendências do contexto político-socioeconômico. A DNDi terá que acompanhar o ritmo dessas mudanças para garantir sua permanência como organização ágil e empreendedora, apesar de ter atingido um certo nível de maturidade organizacional. O RH em todos os escritórios deve reconhecer o esforço necessário; o progresso dependerá do nível de investimento em recursos humanos e suas ferramentas.

Atualmente, a função de RH segue um modelo de descentralização moderada. Políticas e projetos globais são acordados pela Equipe Global de RH antes de sua implantação em cada escritório, levando em conta o contexto e a capacidade de implementação de cada membro de RH local. Este modelo será mantido, embora sejam feitos esforços para **delegar mais projetos globais aos membros de RH locais**. Graças à conectividade global, os membros de RH locais podem impulsionar o pensamento e a implementação em equipe, independentemente de sua localização. Neste sentido, a função de RH em si precisa ser aperfeiçoada e capacitada, com papéis cada vez mais fluidos e intercambiáveis no futuro. Além disso, a função de RH precisa **digitalizar seus processos administrativos e análise de dados**. Isto permitirá que o RH ofereça às equipes, gerentes e à Diretoria o **melhor suporte - como seu parceiro de negócios** - provendo dados de RH pertinentes para ajudá-los a tomar decisões acertadas e, em geral, fornecer à DNDi um maior valor através de seu trabalho.

A digitalização determinará a capacidade de inovação e adaptação da função de RH, com muitos projetos sustentados pela disponibilidade de soluções digitais, como, por exemplo, permitir a mobilidade das equipes entre projetos.

Ela permitirá que os colaboradores **sejam mais eficientes, poupem tempo e tenham acesso às suas informações rapidamente**. Permitirá à função de RH apoiar todos os colaboradores através de um portal único concebido para fornecer o melhor serviço e apoio em todos os elementos do ciclo de vida do colaborador (recrutamento, contratação e *onboarding*, gestão de desempenho, gestão de férias, capacitação e desenvolvimento, etc.). Isso permitirá que o RH passe mais tempo tendo conversas mais valiosas com os colaboradores - como o desenvolvimento - e que se envolva mais com as equipes em questões como funções no trabalho, relações de equipe e formas de trabalhar. Ajudará o RH a otimizar as suas operações do dia-a-dia.

Se cuidadosamente implementada, a inteligência artificial pode ajudar a aumentar a eficiência e melhorar os domínios de aprendizagem (e-learning), a combinação de competências e habilidades, o benchmarking salarial, entre outros.

A realização de pesquisas com a força de trabalho e a coleta de feedback dos colaboradores será fundamental para o sucesso de sua abordagem centrada nas pessoas. Por exemplo, as ferramentas de pesquisa digital usam algoritmos que podem identificar potenciais fatores de desmotivação para certos colaboradores. Um sistema de Análise de Pessoas pode alavancar a capacidade do RH de **reunir, analisar, gerenciar e proteger os dados** para continuar melhorando a experiência dos colaboradores, **de maneira ética**, respeitando as leis de privacidade de dados. Um exemplo seria assegurar o monitoramento das consequências da COVID-19.

O desenvolvimento de dados e análises e o uso de um novo HRIS integrado trará **valor agregado à liderança com KPIs ampliados para um melhor gerenciamento da organização.**



REFERÊNCIAS

DNDi Strategic Plan (2021-2028)

Mercer Global Talent Trends report (2020) 'Win with Empathy'

Deloitte Insights (2019) 'Leading the Social Enterprise: reinvent with a human focus'

Interview of Executive Team Members

Employee Survey (2019) and Global Personnel Commission Response

Ombudsperson report (2019)

COVID-19 Employee Survey (2020)

Equality Work: Global Health 50/50 Report (2019)

World Economic Forum (June 2020) 'Diversity, Equity and Inclusion 4.0. A toolkit for leaders to

accelerate social progress in the future of work'

DNDi SWITZERLAND

15 Chemin Camille-Vidart
1202 Geneva, Switzerland
Tel: +41 22 906 9230 | Fax: +41 22 906 9231
Email: dndi@dndi.org | <https://dndi.org/>

DNDi EAST AFRICA

Tetezi Towers, 3rd Floor, George Padmore
Road, Kilimani, P. O. Box 21936-00505,
Nairobi, Kenya
Tel: +254 20 5003 400

DNDi DRC

Avenue Milambo, no4, Quartier Socimat,
Commune de la Gombe, Kinshasa, Democratic
Republic of the Congo
Tel: +243 81 659 79 95

DNDi SOUTH ASIA

PHD House, 3rd Floor, 4/2 Siri Institutional
Area, New Delhi 110016, India
Tel: +91 11 4550 1795

DNDi SOUTH-EAST ASIA

L10-7, Menara Sentral Vista,
150, Jln Sultan Abdul Samad, Brickfields,
50470 Kuala Lumpur, Malaysia
Tel: +60 3 2716 4159

DNDi JAPAN

3F Parkwest Bldg, 6-12-1 Nishi-
Shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo 160-
0023, Japan
Tel: +81 3 6258 0303 | Fax: +81 3 5937 6977

DNDi LATIN AMERICA

Rua São Jose, 70 – Sala 601, 20010-020
Centro, Rio de Janeiro, Brazil
Tel: +55 21 2529 0400

DNDi NORTH AMERICA

40 Rector Street, 16th Floor,
New York, NY 10006, USA Tel:
+1 646 215 7076

JOINT OFFICE SOUTHERN AFRICA

For DNDi & Global Antibiotic R&D Partnership (GARDP)
45 Waterberg Crescent, Stonehurst Mountain
Estate, Westlake Drive, Cape Town, South Africa.



facebook.com/dndi.org



linkedin.com/company/dndi



twitter.com/dndi



youtube.com/dndiconnect



instagram.com/drugsforneglecteddiseases

Inscreva-se na newsletter DNDi's:
dndi.org/newsletter

Créditos de fotos: Cover: Abang Amirrul Hadi-DNDi; Emmanuel Museruka-DNDi; Vinicius Berger-DNDi; Maneesh Agnihotri-DNDi; page 6: Abang Amirrul Hadi-DNDi; page 7: Graham Crouch-DNDi; page 12: Abang Amirrul Hadi-DNDi; page 13: Vinicius Berger-DNDi; page 14: People vector created by pikisuperstar - www.freepik.com; page 18: Karin Schermbucker-Unicef/DNDi