



PLANO ESTRATÉGICO DE TRIENAL JEDI DE B LAB GLOBAL 2022 - 2025

ELABORADO POR

IDEAS Generation em parceria com o Grupo
de Trabalho de Planejamento Estratégico
JEDI do B Lab Global



Tabela de Conteúdos

1	Introdução
3	Resumo executivo
4	Teoria da mudança
5	Incorporação dos Princípios Básicos JEDI
6-9	Plano estratégico
10	Filtro de estratégia
11	Conclusão
12	Nota de agradecimento
13-35	Apêndice

Demografia do Grupo de Trabalho

Metodologia

Pilares JEDI & Teoria da Mudança

Análise da Causa Raiz

Medidas

Filtro de Estratégia

Implementação e Recomendações

Introdução

O movimento B Corp prevê um sistema econômico global inclusivo, equitativo e regenerativo para todas as pessoas e o planeta. Nossa Teoria da Mudança (mais detalhes nas seções seguintes) busca promover a mudança dos sistemas econômicos alterando: 1) o comportamento e as operações das empresas, 2) as regras e estruturas legais que regem as empresas, e 3) as normas, narrativas e expectativas culturais sobre as empresas. Acreditamos que, alterando o comportamento, a cultura e as estruturas das empresas, podemos efetivamente enfrentar três desafios interrelacionados que impactam negativamente as pessoas, as comunidades e o planeta:



Diminuição do bem-estar individual. Perda de coesão social e crescente polarização.



Degradação ambiental e extração de recursos.



Desigualdade estrutural social, econômica e legal.

A posição antirracismo do B Lab afirma que, para sermos líderes empresariais responsáveis, devemos enfrentar o racismo e lutar contra a injustiça. No entanto, dado o enorme desafio que temos diante de nós, ainda há perguntas a serem respondidas - Como podemos aproveitar o entendimento adquirido de nossos aprendizados sobre sistemas e políticas racistas e preconceituosas, e aplicar isso à forma como atualizamos nossa Teoria da Mudança? E por onde começamos?

O planejamento estratégico é um processo da organização para definir de sua direção, elaborando táticas para alcançar seus objetivos, determinando mecanismos de controle para orientar a implementação e estabelecendo métricas para medir o progresso. Este Plano Estratégico JEDI não é paralelo à nossa Teoria da Mudança e Estratégia Global - mas é complementar. O plano estabelece uma direção baseada em nossos Princípios Básicos JEDI e apresenta táticas para implementar esses princípios em todos os aspectos do nosso trabalho, incluindo práticas internas, políticas e formas de trabalho e Estratégias e Programas Globais externos.

Em nosso trabalho contínuo de JEDI, pretendemos discutir e combater as desigualdades em escala global, tirando os Estados Unidos do centro no processo. Não há uma abordagem única para os princípios de justiça, equidade, diversidade e inclusão (JEDI). Embora existam elementos comuns em temas como desigualdade de gênero, racismo e classismo, há também nuances, incluindo, entre outros, a casta, colonização, educação e saúde.

Com uma comunidade cada vez maior de parceiros B Corps e Globais, uma equipe interna crescente e uma necessidade crescente de incorporar e sustentar o JEDI entre grupos de partes interessadas, o processo descrito nas páginas seguintes lança luz sobre os aspectos de nossa conversa "global" para os quais não estávamos preparados. Nós salientamos e reconhecemos que descobrimos várias lacunas que estamos comprometidos em mitigar à medida que avançamos:

1. Infraestrutura JEDI centralizada globalmente
2. Compreensão e alinhamento globalizados insuficientes sobre os princípios JEDI em relação ao racismo, o conceito de "Negritude" e outros tópicos polarizadores
3. Uma tendência de classificar iniciativas como "Globais" sem operacionalizar uma estrutura verdadeiramente Global; a intenção não corresponde ao impacto.

O processo de planejamento estratégico centrado no JEDI implicava:

- Identificar o modelo de planejamento estratégico mais culturalmente relevante e apropriado para cultivar um Plano Estratégico JEDI para a B Lab Global
- Facilitar sessões com uma variedade diversificada de stakeholders ou partes interessadas para abordar possíveis formas de realizar os três Pilares de Foco JEDI do B Lab: equidade racial e justiça; distribuição de liderança e mudança de poder; responsabilidade
- Realizar uma análise de causa raiz de cada Pilar JEDI e uma revisão da Teoria da Mudança das Redes Globais do B Lab
- Criar um "filtro de estratégia" através do qual verificar todas as futuras decisões relacionadas ao JEDI a partir de um ponto de vista estratégico
- Desenvolvimento de um plano estratégico
- Fornecimento de orientação e suporte no gerenciamento de projetos, design e comunicações

Plano Estratégico JEDI do B Lab e Rede de Parceiros Global (PG)

A Rede Global é composta por dezenas de parceiros regionais e nacionais, e o Movimento B Corp consiste em mais de 4.000 B Corps em 77 países e 153 indústrias, além de dezenas de milhares de usuários das ferramentas do B Lab para medição de impacto e governança das partes interessadas. A criação de um Plano Estratégico JEDI para este grande e diversificado grupo ainda não é possível, algo que ficou ainda mais claro através desse processo. Esperamos que, ao implementar este plano, o B Lab Global (BLG) esteja melhor equipado para liderar processos regionalmente inclusivos semelhantes com Parceiros Globais (PG) antes de 2025. Ao construir uma infraestrutura de conhecimento de humanos, processos e políticas em toda a rede, podemos encontrar soluções locais para problemas globais, aplicando princípios JEDI de maneiras padronizadas.

Esperamos que este guia seja útil para os Parceiros Globais (mesmo que as prioridades da BLG não coincidam totalmente) como:

- Um guia para entender as estratégias gerais JEDI do B Lab Global que podem ser adaptadas para prioridades locais, nacionais e regionais, e
- Um esquema fornece insights úteis sobre aspectos do processo e da estrutura - desde a construção de grupos equitativos até o desenvolvimento de um recurso acessível e perguntas inclusivas

Resumo executivo

O plano estratégico oferece formas tangíveis de incorporar Justiça, Equidade, Diversidade e Inclusão (JEDI) no espírito do B Lab Global. As Soluções Estratégicas e os resultados de Responsabilidade/Medição foram identificados através de um processo intencional e rigoroso de coleta de dados dos membros da equipe, a visão, a ideação, as conversas em grupo de partes interessadas e análises de causas raiz dos Pilares JEDI.

Os Pilares JEDI do B Lab Global - equidade e justiça racial, mudança de poder e liderança distribuída, e responsabilidade - foram usados como guias para o Plano Estratégico JEDI. Ao longo do processo, buscamos criar conectividade clara e direta entre os Pilares, nossas Estratégias Globais e a Teoria da Mudança.

Todas as Soluções Estratégicas foram projetadas para abordar dificuldades de cada um dos três pilares. Através de uma Análise de Causa Raiz, perguntamos "O que nos impede de concretizar este pilar?" Uma vez que identificamos a causa raiz dessas dificuldades, o Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico projetou soluções e resultados fundamentais para medir o progresso para alcançar nossos objetivos.

Espera-se que as recomendações descritas no Plano Estratégico JEDI sejam totalmente implementadas durante um período de três anos que termina em 2025. Espera-se que a implementação bem-sucedida do Plano Estratégico JEDI crie as mudanças culturais e de infraestrutura necessárias para alcançar a visão JEDI do B Lab Global, bem como nossa Visão Global e Teoria da Mudança.



Teoria da Mudança

Ao redefinir o papel das empresas como uma força para o bem dentro do sistema, o B Lab pode impactar positivamente e mudar a natureza do próprio sistema para se tornar mais inclusivo, equitativo e regenerativo. À medida que o B Lab procura alcançar sua visão expandida, a Teoria da Mudança ('TdM') detalha cinco estratégias para orientar os esforços globais:

- Impulsionar a adoção das normas do B Lab para gerenciar o impacto das empresas
- Certificar e engajar as empresas para melhorar o impacto
- Fazer das empresas de radiodifusão uma força equitativa para o bem
- Catalisar a mudança de políticas para permitir que as empresas atuem como uma força para o bem
- Desenvolver uma rede de comunidades locais, regionais e globais para mudanças

Mais informações podem ser encontradas no Apêndice

Teoria da Mudança - Estratégias Globais



A estratégia global de viabilização da Rede Global do B Lab é impulsionar os padrões de equidade do B Lab que gerenciam o impacto das empresas, orientam a responsabilidade e fortalecem uma liderança confiável.

Isso permite e potencializa estratégias secundárias para que sejam implementadas diretamente ou em parceria, dependendo do contexto e maturidade do Movimento B regional ou local.



Incorporação princípios básicos JEDI

O documento The B Lab Global JEDI Baseline Pillars of Focus 2021 (Pilares Fundamentais JEDI do B Lab Global): (disponível em 5 idiomas) são as áreas identificadas de foco JEDI que equiparão a organização para cumprir nossas metas e objetivos atuais. Além disso, os pilares podem apoiar indivíduos e organizações com a capacidade necessária para embarcar na próxima etapa de nossa trajetória de JEDI. Os Pilares forneceram as bases do Plano Estratégico JEDI. Como seria se o B Lab vivesse de acordo com os princípios desses Pilares?

Ao pensar em nossa visão global de um sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo, os pilares devem ser as alavancas que puxamos para comunicar nosso "Como". JEDI é a maneira pela qual construímos equipes, cultivamos líderes, e fazemos negócios como uma força para o bem. Os benefícios da inclusão são evidenciados em nossos objetivos, cultura, políticas, práticas e experiências em toda a rede. Além das lacunas reconhecidas em nossa Introdução, é importante ressaltar que a criação deste plano também foi limitada pelos próprios Pilares:

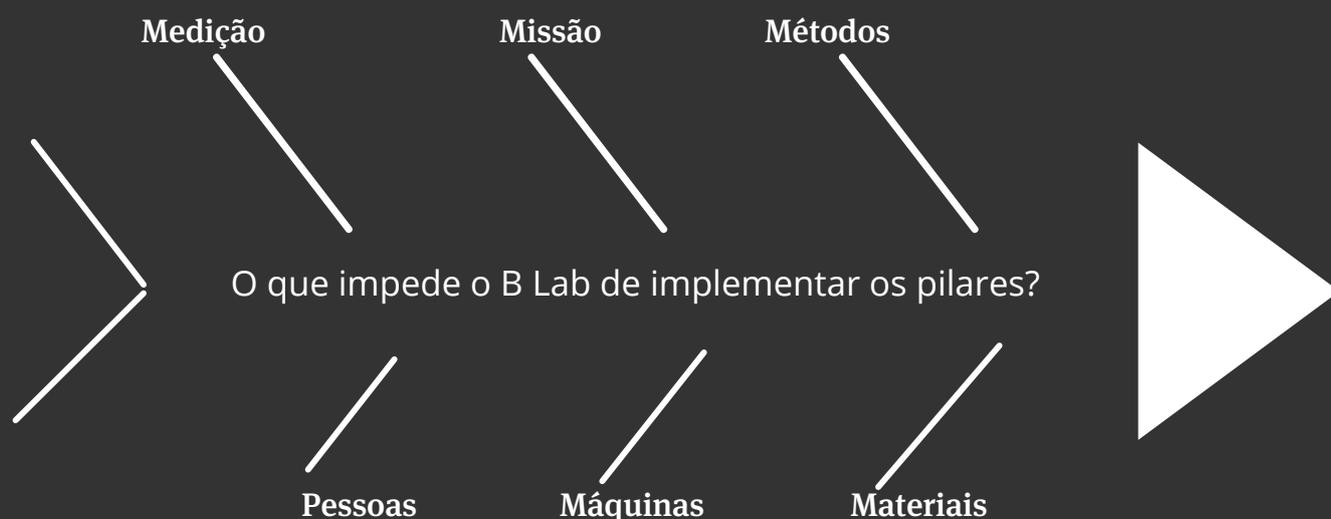
- Há conjuntos de perguntas e considerações que são apresentadas com os Pilares que incentivam as equipes a permitir que os mais próximos ao trabalho decidam. Com razão, isto limitou o lócus de controle do B Lab. Não podendo tomar decisões para a rede, o comitê de planejamento optou por usar esses parâmetros para selecionar estratégias identificadas na análise de causa raiz que estavam sob o controle do B Lab Global.
- Além disso, os Pilares incentivam os tomadores de decisão a buscar a voz daqueles que serão afetados pelos resultados de suas decisões. O feedback recebido da Pesquisa de Rede BLG nos deu um panorama que orientou nossas decisões ao determinar um cronograma de trabalho.

Para mais informações, consulte o Apêndice.

Plano Estratégico

As seguintes informações são da Análise de Causa Raiz realizada para cada um dos três Pilares JEDI do B Lab. A seleção do conteúdo a seguir foi feita através de uma conversa interativa com o Comitê de Planejamento Estratégico JEDI e, em seguida, apresentado à Rede Global de Parceiros do B Lab para contribuições adicionais.

Mais informações podem ser encontradas no Apêndice.



Medição	Ferramentas ou mecanismos implementados para avaliar processos
Pessoas	Poder humano, trabalho ou força de trabalho
Missão	A empresa como uma força para o bem
Máquinas	Tecnologia e recursos
Métodos	Processos, políticas, procedimentos estruturais
Materiali	Folhetos, manuais, guias de recursos, etc.

Equidade e Justiça Racial

A adesão organizacional por meio de uma prática abrangente, intencional e contínua de mudança de políticas, práticas, sistemas e estruturas, priorizando mudanças mensuráveis na vida de pessoas marginalizadas regionalmente, negras e/ou indígenas. A raça e a etnia vêm de várias formas que estão ligadas a outros fatores de diversidade de várias maneiras.

Principais resultados da Análise da Causa Raiz:

- Rastreamento ineficiente de empresas minoritárias da região
- Falta de compreensão comum dos princípios, desafios e oportunidades de JEDI em todas as regiões do mundo.
- Falta de representação e identidades diversas nos níveis de Diretoria e Liderança.
- Desconexão entre os princípios e valores do B Lab e como eles são incorporados pela liderança e equipe do B Lab.

Cronologia	Solução	Resultados-chave
2022	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e análise através de uma perspectiva antirracista sobre políticas e práticas de liderança • Criar uma estrutura clara para competências JEDI para líderes, gerentes e funcionários • Estrutura formalizada para incorporar princípios JEDI no processo de tomada de decisão • Desenvolver uma estrutura clara para competências JEDI para líderes, gerentes e funcionários • Fazer parceria com a equipe de BLG Insights para identificar pontos de dados para medir e acompanhar os resultados de nossos programas existentes em populações regionalmente marginalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendações para melhorar as políticas e práticas de liderança que estejam em sintonia com as práticas antirracistas • As ferramentas de feedback e avaliação medem as competências JEDI e o desempenho de líderes, gerentes e funcionários e respaldam a prestação de contas em relação aos mesmos objetivos • A estrutura JEDI é aplicada em processos de tomada de decisão e aplicada através de política • As ferramentas de feedback e avaliação medem as competências JEDI e o desempenho de líderes, gerentes e funcionários e respaldam a prestação de contas para os mesmos • O BLG rastreia e mede o impacto de nossos programas, com um olhar específico para os objetivos JEDI, a fim de identificar lacunas que podem ser tratadas para melhor apoiar grupos marginalizados regionalmente
2023	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma biblioteca de recursos que apoie o aprendizado e a compreensão mais profundos das competências e práticas JEDI. Biblioteca de Recursos que cresce à medida que crescemos. Isso pode ser algo que é visto como um valor agregado à certificação. E pode ser um canal de receita daqueles que não são B ou que esperam ser B e gostariam de pagar pelo acesso. • Criar um grupo JEDI global com representação de toda a Rede Global • Desenvolver mecanismos de prestação de contas ou liderar retrospectivas para projetos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> • A biblioteca de recursos JEDI fornece acesso a informações e treinamento sobre tópicos JEDI para funcionários e para partes interessadas externas (usuários B Corps BIA, etc.) • O grupo JEDI Global se reúne e discute questões e preocupações relacionadas com JEDI presta apoio ao B Lab Global para garantir que o trabalho JEDI reflita com precisão as necessidades da Rede Global • O uso de retrospectivas suporta o aprendizado intencional e contínuo
2024	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e análise da experiência atual dos membros da equipe com tecnologia no B Lab para superar as barreiras de acessibilidade/uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de prioridades de soluções para melhorar a acessibilidade tecnológica

Mudança de poder e Liderança distribuída

Definições claras e compreensão de papéis, responsabilidades, políticas, fluxos de trabalho e processos de tomada de decisão entre todos os membros da equipe. Adoção de sistemas que promovam a participação equitativa e tirem as ideias e estilos de trabalho ocidentais/americanos do centro.

Conclusões da análise de causa raiz:

- O uso inadequado de práticas que promovem a participação equitativa e a voz de diferentes indivíduos, levando alguns a ter influência desproporcional na tomada de decisões.
- Vozes dominantes ou majoritárias informam desproporcionalmente decisões sobre vozes minoritárias ou mais silenciosas, inclusive na análise de dados
- Falta de treinamento e suporte suficientes para permitir que os funcionários de todos os níveis tomem decisões em seu âmbito.

Cronologia	Solução	Resultados-chave
2022	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração • Avaliar estruturas e políticas dos conselhos de administração para inclusividade e identificar perspectivas e vozes ausentes 	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho de Administração e a Liderança têm o treinamento e ferramentas para praticar e orientar a responsabilidade dos Pilares JEDI do B Lab • Proposta para ampliar representação no Conselho de Administração e evoluir políticas e práticas de inclusão
2023	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar práticas e políticas para identificar questões que impeçam a participação equitativa, expressar opiniões e tomar decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de prioridades de atualizações propostas para prática e políticas
2024	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma diretriz de análise para ajudar indivíduos e grupos a analisar de forma equitativa os dados • Estabelecer uma estrutura de responsabilidade/ciclo de vida no processo de desempenho. • Incorporar medidas JEDI e de responsabilidade nas retrospectivas • Estabelecer uma estrutura comum para formar uma equipe "global" de alto impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes, gestores e funcionários podem avaliar dados/informações quantitativas e qualitativas para tomar decisões que levem em conta os impactos dessas decisões em diferentes grupos • Líderes e gestores têm ferramentas para garantir a responsabilidade por meio de avaliações de desempenho • As equipes usam consistentemente retrospectivas para aprender e avaliar como o projeto ou processo apoiou os objetivos e a responsabilidade JEDI • Gestores e líderes têm orientação para formar equipes com representação global e fomentar práticas que possibilitem uma voz global

Responsabilidade

Confiança na liderança sênior para cumprir com as ações prometidas. Indivíduos e grupos assumem a responsabilidade das consequências do impacto de suas decisões. Compreensão clara dos fluxos de trabalho, propriedade do projeto, cronogramas e medição para o sucesso com contingências existentes.

Conclusões da análise de causa raiz:

- Falta uma definição de responsabilidade (muitas vezes vista como punição)
- Falta uma compreensão consistente e clara dos resultados pelos quais os indivíduos estão sendo responsabilizados e como esses são medidos.
- Falta de conectividade entre os Pilares JEDI do B Lab, estratégia organizacional e práticas de governança e liderança

Cronologia	Solução	Resultados-chave
2022	<ul style="list-style-type: none">• Definir a Responsabilidade para a organização e a rede e apoiar a compreensão e adoção através do treinamento	<ul style="list-style-type: none">• Líderes, gestores e funcionários entendem e impulsionam uma cultura de responsabilidade com resultados claros
2023	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer uma estrutura de responsabilidade para que os membros do Conselho de Administração exijam responsabilidade ao Diretor Executivo/executivos principais e vice-versa.• Criar objetivos JEDI específicos para equipes/projetos	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade clara e transparente do Diretor Executivo/Executivo Líder às estratégias do B Lab e pilares JEDI• Indivíduos e equipes podem incorporar os objetivos JEDI em projetos e trabalho em equipe
2024	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver uma narrativa verdadeira e consistente dentro do B Lab em torno da responsabilidade e garantir que ela seja comunicada claramente em nossa narrativa externa	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria interna e acompanhamento mudanças narrativas e projetos de branding de empregadores

Filtro de Estratégia

Além das Soluções Estratégicas, desenvolvemos um Filtro de Estratégia para ajudar a equipe a garantir que objetivos e prioridades estratégicas estejam alinhados com nossos objetivos do Plano JEDI.

A ferramenta Filtro de Estratégia foi projetada para avaliar novas oportunidades, projetos ou iniciativas usando critérios específicos de tomada de decisão. As perguntas na tela visam provocar o diálogo e garantir que a equipe JEDI tenha discutido e avaliado oportunidades do maior número possível de pontos de vista. Embora dizer "sim" para cada pergunta não seja um requisito, a equipe JEDI deve ser capaz de afirmar a maioria das seções e discutir quaisquer áreas que precisem de mais informações ou clareza para avançar. À medida que a equipe JEDI implementa o seguinte plano estratégico nos próximos três anos, este filtro de estratégia servirá como um guia para garantir que novas oportunidades estejam alinhadas com as metas e resultados originais do plano estratégico.

Quando houver estratégias/oportunidades ou metas concorrentes, as oportunidades serão exploradas com base nos seguintes critérios:

- Qual é o impacto dessa estratégia nos resultados do nosso Plano Estratégico JEDI (baixo/moderado/alto)?
- Qual é o nível de intensidade de recursos que essa atividade requer (baixo/moderado/alto)?
- Qual é o nível de risco (ou seja, impacto negativo na organização x probabilidade de o risco se manifestar se não agirmos) (baixo/moderado/alto)?
- Qual é a aceitação das partes interessadas mais impactadas por essa estratégia proposta?

O Filtro Estratégico pode ser encontrado no apêndice.

Conclusão

As iniciativas JEDI introduzem oportunidades para mudanças na cultura organizacional criada em conjunto a nível pessoal, bem como nos níveis sistêmico e de rede. Devemos continuar avançando em nosso trabalho juntos; cada líder e membro da equipe em toda a hierarquia do poder deve estar disposto a experimentar desconforto e ser auto-reflexivo nesse desconforto. Isso inclui a incerteza de fazer as coisas de forma diferente do que sempre fizemos, redefinindo o trabalho para criar mais espaço para o JEDI, e reformulando nossa definição de sucesso.

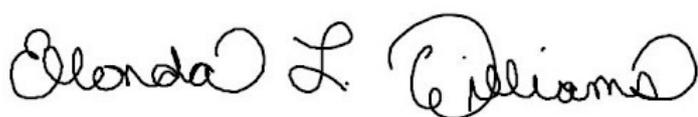
À medida que o B Lab Global continua seu trabalho JEDI, o movimento dependerá fortemente e utilizará os pontos fortes e aprendizados JEDI do B Lab Global para agir como líderes, abrindo caminho para os próximos passos:

- Muitos membros da equipe dentro do B Lab Global trazem seu próprio nível de experiência e conhecimento para a discussão do JEDI. Isso permite que o B Lab amplie sua compreensão deste trabalho e o aborda a partir de uma perspectiva interseccional.
- Os membros da equipe compartilharam o conforto e disposição para se envolver em conversas sobre JEDI no local de trabalho. Este conforto é algo que podemos aproveitar juntos para garantir que continuemos aprofundando nossas conversas JEDI.
- Os membros da equipe têm um compromisso pessoal com o trabalho JEDI tanto pessoal quanto profissionalmente. Esses compromissos nos permitirão nos engajar mais efetivamente no trabalho em conjunto de responsabilidade.
- Os membros da equipe do B Lab Global falam fluentemente de JEDI. Essa fluência nos permite comunicar de forma mais eficaz entre as diferenças.
- No B Lab Global assumimos um compromisso genuíno com a responsabilidade social que inclui um compromisso contínuo com o trabalho do JEDI.

Como o B Lab se compromete e responde a essas estratégias JEDI é vital para o sucesso do trabalho JEDI. A disposição dos membros da equipe em examinar sua posição em relação a este trabalho e uns aos outros, e abraçar a oportunidade de crescimento individual como membros da equipe e indivíduos será um fator crítico no sucesso. B Lab explorará e ganhará mais insights nos próximos três anos. À medida que executamos o plano e implementamos novas estratégias, novos recursos, pontos fortes, oportunidades e necessidades surgirão. É importante lembrar que todos compartilhamos uma base comum fundamentada em nossas diferenças e devemos aproveitar essas diferenças para construir novas pontes de compreensão e progresso.

Nota de Agradecimento

Gostaria de agradecer aos membros do Comitê de Planejamento Estratégico JEDI que, nos últimos 6 meses, dedicaram coletivamente mais de 325 horas a este projeto. Obrigado por confiar na visão e compartilhar gentilmente durante todo o processo. Suas perguntas, reações, otimismo e comprometimento não passam despercebidos. Isso faz parte do trabalho não planejado, os momentos que poucos de nós vemos, mas não será ingrato. Não poderíamos ter chegado aqui sem as perspectivas únicas de cada um de vocês e eu realmente acredito que assumimos um dos desafios mais significativos em nosso percurso JEDI. Cada um de nós tem uma tremenda participação no resultado bem sucedido deste esforço enquanto trabalhamos juntos para alcançar essa visão compartilhada e planejar nosso futuro.



Ellonda L. Williams, Ed.D.

Diretora de Justiça, Equidade, Diversidade e Inclusão

O Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico JEDI

O Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico JEDI do B Lab Global procurou incluir perspectivas de vários pontos de vista, incluindo antecedentes em estratégia, parcerias comunitárias e, o mais importante, a visão JEDI. Nosso objetivo era liderar um processo que 1.) combinasse nossas Estratégias Globais com nossos compromissos JEDI, 2.) estabelecesse metas claras, e traçasse um plano para alcançar essas metas. Iniciamos nosso processo de planejamento estratégico com uma reunião de lançamento do projeto em setembro de 2021. Como parceiro externo, a IDEAS Generation nos guiou pelo processo.

Membros do grupo de trabalho:

- Camilla Paquette (ela) - Diretora de Programas Globais, B Lab Global (assessora)
- Dan Osusky (ele) - Chefe de Gestão de Normas, B Lab Global (assessor)
- David Leathers (ele) - Gerente de Programa, Gestão de Impacto, B Lab Global (assessor)
- Ellonda Williams (ela) - Diretora de JEDI, B Lab Global (responsável pela tomada de decisões)
- Eilish Kavanagh (ela) - Diretora de Finanças e Operações do B Lab Reino Unido (assessora)
- Emma Schned (ela) - Diretora de Estratégia e Governança, B Lab Global (assessora)
- Hannah Munger (ela/ela) - Diretora, Comunicação e Marketing Global (assessora)
- Irving Chan Gomez (ele) - Gerente, Compromisso e Desenvolvimento de Parceiros Globais, B Lab Global (assessor)
- Josh Odam (ele) - Especialista JEDI, B Lab Global (assessor)
- Marielle Martin (ela) - Gerente de Engajamento Comunitário: Segmento Negro, Indígena e POC, assessora, Comunidade BIPOC* dos EUA e Canadá (*mudança de cargo, por determinar)
- Por representação: Jorge Fontanez (ele), Presidente Executivo, B Lab US & Canada
- Olivia Lee (ela) - Diretora de Pessoas e Cultura, B Lab Global (assessora)
- Vale Jokisch (ela) - Diretora Executiva, Pessoas e Operações, B Lab Global (assessor)

Parceiros Globais interessados*

*Os Parceiros Globais (PG) foram convidados a apresentar o nome de uma pessoa que realize o trabalho JEDI, no entanto, dada a variância de pontos de inflexão, nem todos os PG têm essa capacidade; por isso, foram tomadas considerações adicionais para coletar feedbacks e insights deste importante grupo de participantes. Embora esse plano seja centralizado dentro do B Lab Global, entendemos as implicações que nosso trabalho tem na Rede Global e buscamos incluir essas perspectivas para identificar ainda mais o trabalho localizado versus o trabalho global, realizado localmente. Buscamos ser globais em todas as coisas, porém reconhecemos que existem limitações de infraestrutura e pretendemos ser mais claros quando discutimos nossos planos e esforços JEDI

Facilitado e Compilado por:

IDEAS Generation (anteriormente Inclusion Nextwork)

Sage Drennon (eles/ele/ela) - Líder do Projeto e Estrategista de IDEAS

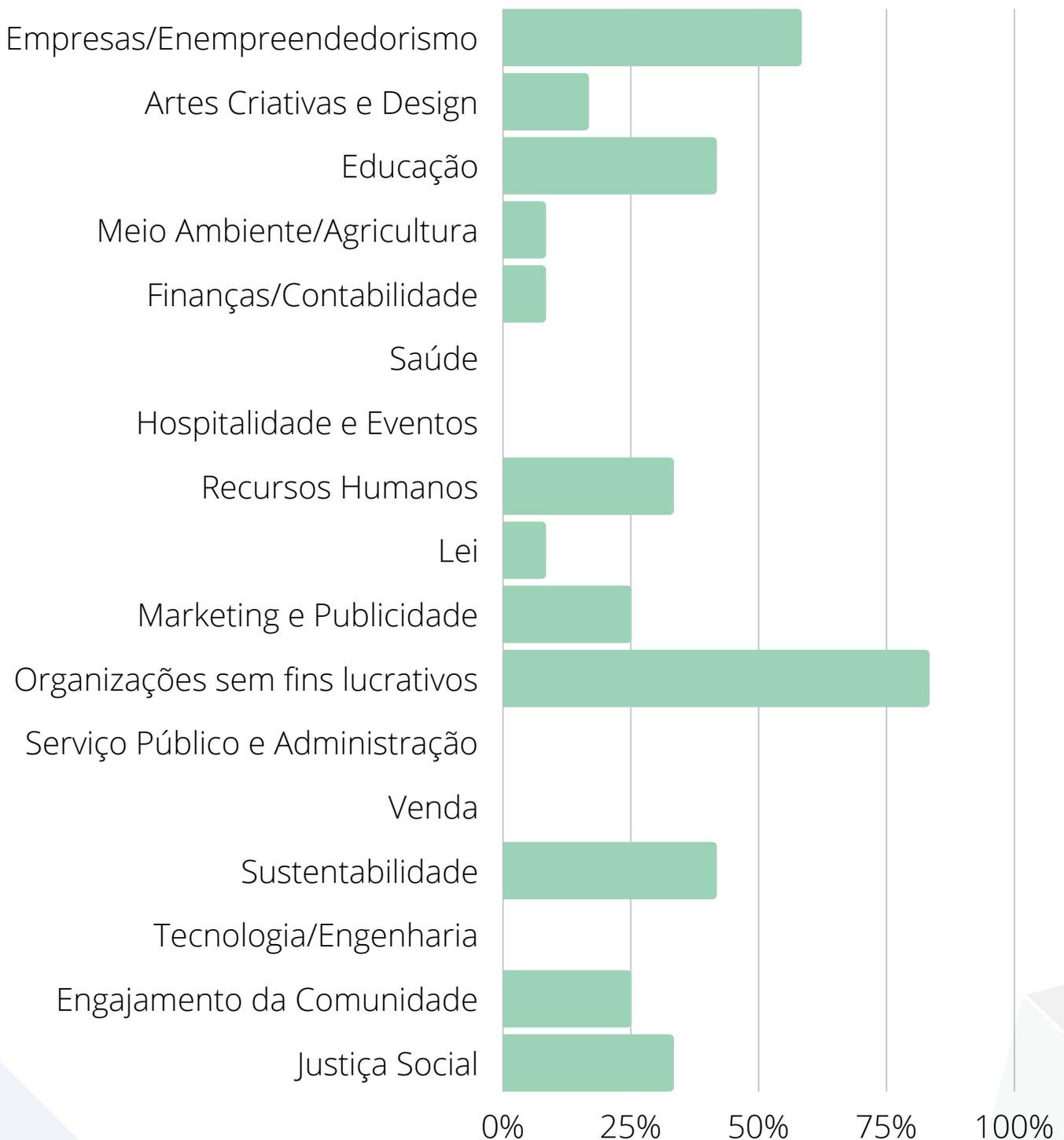
Desi Carson (ela) - Parceira de Desenvolvimento de IDEIAS

Lore Espinoza Guerrero (eles) - Praticante de IDEIAS e Tradutora Oficial e Intérprete

O Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico JEDI

Dados demográficos da equipe

Experiência profissional



O Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico JEDI

Dados demográficos da equipe

Identidade de Gênero	Mulher: 61,5%, Homens: 38,5%
Identidade Racial	Africano/Afro-Americano/Negro (ex. jamaicano, haitiano, nigeriano, etíope, afro-caribenho etc.): 30,8% Caucasiano/Branco (ex. alemão, irlandês, inglês, italiano, polonês, etc.): 46,2% Hispânico, latino(a) ou origem espanhola (ex. mexicano, mexicano-americano, porto-riquenho, cubano, colombiano, etc.): 23,1% Indígena (ex. Nação Navajo, Nação Blackfeet, Maia, Comunidade Esquimó Nome, etc.): 7,7%
Idade	25-34: 46,2% 35-44: 38,5% 45-54: 7,7% 55-64: 7,7%
Pessoas com deficiência	61,5%
Status de cuidador	30,7%
Estatuto Civil	Parceria Civil: 15,3% Casados: 46,1% Único: 15,3% União Espiritual ou Cultural: 15,3%
LGBTQIA+	38,5%
Língua materna	Inglês: 92,3% Espanhol: 23,1%
Origem do nascimento	Europa: 7,7% América do Norte: 7,7% Estados Unidos: 84,6%
Status dos pais	Pais parceiros ou qualquer responsável legal: 30,7%

Metodologia

Reuniões Estratégicas

- O Grupo de Trabalho de Planejamento Estratégico JEDI se reuniu 10 vezes ao longo de seis meses em 2021 e início de 2022 para finalizar e discutir o plano. Os seguintes objetivos foram alcançados ao longo de seis meses:
 - Identificação do modelo de planejamento estratégico a seguir
 - Optamos por uma estrutura baseada em prioridades que nos permitisse focar nos três pilares JEDI já identificados pelo B Lab, já que os outros modelos teriam exigido dar passos para trás para coletar dados e informações já solicitadas para criar os pilares.
 - Determinação da duração e cronograma para o próprio Plano Estratégico JEDI
 - Realização de uma Análise de Causa Raiz para os três Pilares JEDI
 - Desenvolvimento de um Filtro de Estratégia
 - Finalização do Plano Estratégico

Pesquisa

- Em um esforço para receber informações e feedbacks do maior número possível de partes interessadas, uma pesquisa estratégica foi realizada aos funcionários e partes interessadas para coletar insights sobre as soluções estratégicas. O feedback foi analisado pela equipe de IDEAS Generation para determinar quais soluções estratégicas foram mais importantes e relevantes para funcionários e partes interessadas. Os resultados foram então utilizados para criar o cronograma e programa final de implementação.

Limitações

- A pesquisa de planejamento estratégico JEDI foi disponibilizada entre 21 e 28 de dezembro de 2021 e foi completada por mais de 100 participantes. Desse grupo, cerca de um terço foram respostas dos membros do BLG (B Lab Group), enquanto os outros eram de partes interessadas da Rede B Lab. Aos participantes foi feita uma série de perguntas relacionadas aos componentes do plano estratégico proposto, onde classificaram cada componente como "Favorável", "Neutro" ou "Desfavorável". A "Pontuação Percentual" reflete o percentual de respostas "favoráveis" para cada pergunta e as "Pontuações Percentuais" foram então analisadas conseqüentemente. Dado que a pesquisa não contou com a participação de todos os destinatários, há limitações na coleta e amostragem de dados.

Metodologia

No geral, todas as opções de planejamento estratégico JEDI receberam notas percentuais favoráveis tanto do BLG quanto da Rede com cada componente acima de 70% exceto por uma área: o ranking BLG do Pilar Dois (distribuição de liderança e mudança de poder), que obteve 66%. Quanto à metodologia, a Rede votou 12% menos favoravelmente sobre a pesquisa usada para obter feedback do que do grupo BLG, de modo que a equipe queira considerar o uso no futuro de um mecanismo de feedback diferente para a Rede do que a pesquisa .

Para o Pilar Um (equidade racial e justiça), dois destaques claros emergiram da pesquisa como prioridades com votos altamente favoráveis de ambos os grupos. O primeiro foi "Criar uma estrutura clara para a competência JEDI" com 91% favoráveis do BLG e 90% favoráveis da Rede. O segundo foi uma "Estrutura de princípios/soluções JEDI aplicados em processos de tomada de decisão e executados mediante políticas" com 89% favoráveis do BLG e 81% favoráveis da Rede. Essas duas prioridades se destacam como áreas para começar com o trabalho no Pilar Um, mas também é importante notar onde as tendências de votação diferem e como elas podem impactar as prioridades futuras. Por exemplo, a Rede votou 86% a favor do "Criar um processo de Avaliação de Dados de Impacto para medir e acompanhar os resultados de nossos programas existentes". enquanto apenas 71% do BLG votou a favor. Além disso, a Rede votou com 62% a favor de uma Biblioteca de Recursos, comparado com apenas 51% do. Por outro lado, o BLG votou com 91% favoravelmente para "Avaliação e análise através de uma perspectiva antirracista sobre políticas e práticas de liderança" enquanto a Rede votou apenas 73% favoravelmente. Usando esses dados comparativos, a IDEAS Generation recomendaria equilibrar essas prioridades posteriores trabalhando simultaneamente em uma iniciativa onde a Rede, e ao mesmo tempo o BLG são mais favoráveis, a fim de satisfazer todas as partes interessadas relevantes.

Quanto ao Pilar Dois (mudança de poder e liderança distribuída), a prioridade de destaque com os votos mais favoráveis e o maior alinhamento entre os grupos foi "Avaliar estruturas de conselhos de administração para determinar se um assento rotativo ou outra forma de inclusão na prática pode apoiar a diversificação de vozes e experiências no conselho de administração" com pontuação favorável 76% e 84% do BLG e da Rede, respectivamente. Em segundo lugar, "Começar a desenvolver diretrizes as partes interessadas externas que apoiem os membros da equipe do B Lab com a gestão de relacionamentos com as diversas as partes interessadas" seguido de perto com 74% favorável do BLG e 75% favorável da Rede. Como as duas únicas prioridades que mencionam claramente a diversificação de perspectivas e vozes, isso mostra que a própria diversidade é uma prioridade significativa tanto para o BLG quanto para a Rede. Vemos esse alinhamento de priorização como indicativo das expectativas compartilhadas entre grupos de partes interessadas para que sejam tomadas ações para a diversificação.

91%

a favor pelo BLG e

90%

favor pela Rede para

"Criar uma estrutura clara para a competência JEDI"

76%

a favor pelo BLG e

84%

a favor pela Rede para

"Avaliar estruturas de conselhos de administração para determinar se um assento rotativo ou outra forma de inclusão na prática pode apoiar a diversificação de vozes e experiências no conselho de administração"

Metodologia

Para o Pilar Três (Responsabilidade), a prioridade de destaque com os votos mais favoráveis e o maior alinhamento entre os grupos foi "Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração" com 91% a favor pelo BLG e 84% a favor pela Rede. Esta conclusão implica que ambos os grupos acreditam que a responsabilidade pode ser melhor mantida desde o início, equipando adequadamente a Liderança com o conhecimento necessário no início de seu mandato. Ao dar um exemplo precocemente e com os líderes mais visíveis do B Lab, a responsabilidade saudável pode se passar da liderança para uma rede mais ampla de partes interessadas internas e externas. Em segundo lugar, "Desenvolver currículo e começar a treinar pessoal sobre o que é responsável e não é" recebeu notas altas com 74% de favor pelo BLG e 77% a favor pela Rede. Embora esse resultado tenha rendido o mesmo percentual médio entre os grupos (75,5%) como outra prioridade "Estabelecer uma estrutura de responsabilidade para que os membros do Conselho de Administração exigir a prestação de contas ao Diretor Executivos/executivos principais e vice-versa", a última prioridade não teve o mesmo alinhamento de votação que a anterior. O alinhamento nos padrões de votação sugere que as iniciativas relacionadas ao currículo e treinamento serão recebidas favoravelmente pelas partes interessadas entre os grupos.

91%

favor pelo BLG e

84%

favor pela Rede para

"Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração"

Após a média dos percentuais de voto favoráveis de cada grupo, os resultados finais de cada prioridade são resumidos abaixo:

- **Pilar Um: Equidade Racial e Justiça**
 - (90,5%) Criar uma estrutura clara para a competência JEDI.
 - (85,0%) Estrutura de princípios/soluções JEDI aplicados em processos de tomada de decisão e aplicados através de políticas.
 - (82,0%) Avaliação e análise através de uma perspectiva antirracista sobre políticas e práticas de liderança.
 - (78,5%) Criar um processo de Avaliação de Dados de Impacto para medir e acompanhar os resultados de nossos programas existentes.
 - (72,5%) Criar um grupo JEDI global composto por parceiros JEDI em todo o mundo e as redes.
 - (71,5%) Continuar pressionando por retrospectivas e formas de se tornar uma organização de aprendizagem intencional.
 - (56,5%) Biblioteca de Recursos que cresce à medida que crescemos. Isso pode ser algo que é visto como um valor agregado à certificação. E pode ser um canal de receita daqueles que não são B ou que esperam ser B e gostariam de pagar pelo acesso.
 - (48,0%) Avaliação e análise da experiência atual dos membros da equipe com tecnologia no B Lab para superar quaisquer barreiras de acessibilidade/uso.

Metodologia

- Pilar Dois: Mudança de poder e Liderança distribuída
 - (80,0%) Avaliar estruturas de conselhos de administração para determinar se um assento rotativo ou outra forma de inclusão na prática pode apoiar a diversificação de vozes e experiências no conselho de administração.
 - (74,5%) Começar a desenvolver diretrizes as partes interessadas externas que apoiem os membros da equipe do B Lab com a gestão de relacionamentos com as diversas as partes interessadas. Especificamente focado em como se envolver com uma parte interessada que pode não estar alinhada com os valores JEDI.
 - (68,5%) Criar uma diretriz de análises equitativas para a organização. Uma diretriz para ajudar a direcionar o trabalho individual ou em grupo através de como analisar dados com uma perspectiva equitativa.
 - (64,5%) Fazer uma auditoria ou revisão das práticas de pessoal dentro da equipe de C&V, a fim de se envolver com os mais afetados e propor mudanças com base em suas necessidades reais.
 - (64,5%) Criar uma estrutura para o que uma equipe "global" realmente é na prática (por exemplo, se cada equipe no mundo tiver certos tipos de representação de diferentes regiões).
 - (64,0%) Estrutura de expectativas e quais equipes estão envolvidas em grupos de trabalho (por exemplo, C&V, programas, etc).
- Pilar Três: Responsabilidade
 - (87,5%) Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração.
 - (75,5%) Desenvolver o currículo e começar a treinar a equipe sobre o que é responsabilidade ou não.
 - (75,5%) Estabelecer uma estrutura de responsabilidade para que os membros do Conselho de Administração exigir a prestação de contas ao Diretor Executivos/executivos principais e vice-versa.
 - (74,0%) Criar metas específicas para cada equipe/projeto em torno do JEDI como uma maneira de ter uma medição formal quanto à responsabilidade.
 - (69,0%) Definir a Responsabilidade para a organização e a rede. Criar algumas séries de treinamento com consultores externos (selecionados pela Equipe JEDI do B Lab) para apoiar a compreensão da responsabilidade.
 - (64,5%) Criar uma estrutura de responsabilidade/ciclo de vida no processo de desempenho.
 - (64,0%) Incorporar medidas JEDI e de responsabilidade nas retrospectivas. Criar uma estrutura para as equipes seguirem.
 - (63,0%) A equipe JEDI participa em quaisquer mudanças narrativas futuras e projetos de marca empregadora, incluindo aqueles em andamento.

Os resultados foram então utilizados para criar o cronograma e programa final de implementação.

Metodologia

NOSSO QUADRO DE IDEIAS:



Na IDEAS Generation, utilizamos a estrutura IDEAS acima como nosso guia e nossa perspectiva através da qual conduzimos todo o nosso trabalho e avaliações. Acreditamos que cada componente da estrutura está conectado aos outros para formar uma perspectiva bem fundamentada e centrada no ser humano a partir da qual nossas recomendações são feitas.

Em um esforço para atender aos mais altos padrões de acesso durante a divulgação deste relatório, fornecemos traduções escritas e de áudio em vários idiomas, bem como fornecemos uma versão alternativa em escala de cinza. [Você pode clicar no símbolo do alto-falante para a versão de áudio ou clicar no nome do idioma para a versão escrita.](#) Se houver mais que possamos fazer para tornar este relatório acessível para você, por favor, não hesite em entrar em contato com nossa equipe de IDEIAS Generation.

🔊 [Espanhol](#) 🔊 [Português](#) 🔊 [Italiano](#) 🔊 [Francês](#) 🔊 [Inglês \(escala de cinza\)](#)

Teoria da Mudança

Essas estratégias e o TdM são extensões do trabalho contínuo do B Lab para redefinir o papel das empresas como uma força para o bem. Este trabalho será usado para orientar os Parceiros Globais na aplicação da TdM em nível regional e possivelmente no desenvolvimento de suas próprias metas e estratégias em consonância com a estrutura global da TdM.

Você pode encontrar a Teoria Global da Mudança abaixo, vinculada [aqui](#), e encontrar mais detalhes sobre a Teoria da Mudança neste [vídeo](#) explicativo.

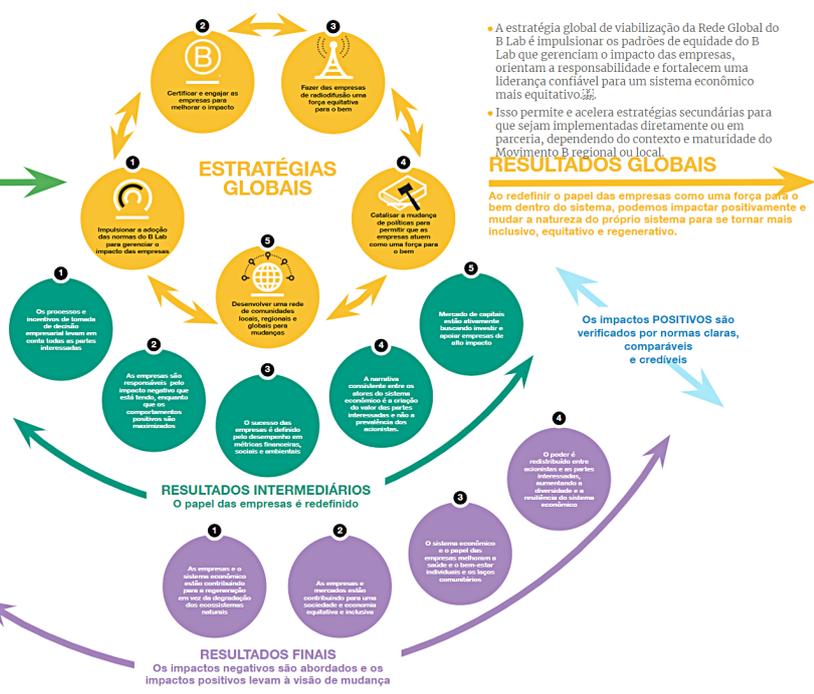
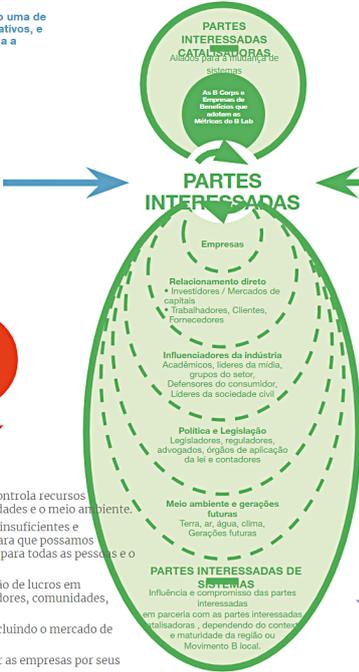
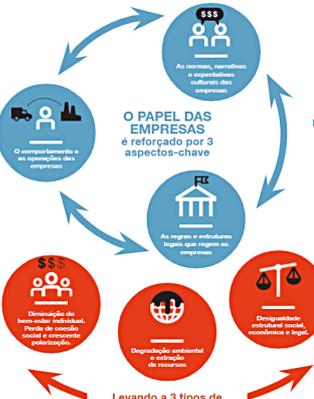
Teoria da Mudança para a Rede Global

Um sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo para todas as pessoas e o Planeta.



PROBLEMA

O sistema econômico atual, impulsionado pelas empresas como uma de seus principais atores, está criando impactos negativos significativos, e não satisfazendo seu potencial de criar impacto positivo em toda a sociedade e no meio ambiente.



A estratégia global de viabilização da Rede Global do B Lab é impulsionar os padrões de equidade do B Lab que gerenciam o impacto das empresas, orientam a responsabilidade e fortalecem uma liderança confiável para um sistema econômico mais equitativo.

Isso permite e acelera estratégias secundárias para que sejam implementadas diretamente ou em parceria, dependendo do contexto e maturidade do Movimento B regional ou local.

Ao redefinir o papel das empresas como uma força para o bem dentro do sistema, podemos impactar positivamente e mudar a natureza do próprio sistema para se tornar mais inclusivo, equitativo e regenerativo.

- As empresas são um ator-chave dentro do sistema econômico que controla recursos significativos e mantém relações diretas com as pessoas, as comunidades e o meio ambiente.
- Os efeitos atuais das empresas para o desenvolvimento humano são insuficientes e insustentáveis. Redefinir o propósito das empresas é fundamental para que possamos alcançar um sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo para todas as pessoas e o planeta.
- A cultura dominante e a prática as empresas trata sobre a maximização de lucros em detrimento de todas as partes interessadas (trabalhadores, consumidores, comunidades, meio ambiente, etc).
- A forma como os sistemas jurídicos e econômicos são projetados, incluindo o mercado de capitais, reforça o foco estreito das empresas;
- Atualmente, não temos mecanismos adequados para responsabilizar as empresas por seus impactos negativos.
- Dois causas fundamentais estão por trás da razão pela qual o sistema econômico global cria resultados negativos:



Pilares fundamentais de foco JEDI: Equidade Racial e Justiça

Angela Glover Blackwell, fundadora da PolicyLink, define a equidade racial como uma inclusão justa e equitativa em uma sociedade na qual todas as pessoas, independentemente de sua raça ou etnia, podem participar, prosperar e alcançar todo o seu potencial. A desigualdade racial é perpetuada em grande parte pelo racismo estrutural. O racismo estrutural refere-se a políticas e práticas políticas, culturais, sociais e econômicas históricas e atuais que sistematicamente desfavorecem as pessoas de cor.

A equidade racial é inclusiva.

A interseccionalidade racial existe em todos os aspectos da interação humana. Não há outras formas de foco de equidade que abranjam todas as outras, exceto a equidade racial.

Por exemplo: todo ser humano que existe com deficiência tem uma raça - conhecida, desconhecida ou assumida - enquanto todos os que existem dentro ou entre raças não necessariamente têm uma deficiência.

Perguntas que impulsionam a equidade e justiça racial

1. Você já estabeleceu qual é seu grupo racialmente mais minoritário? (no campo, comunidade, participantes, grupos de interessados etc.)
2. Que suposições você fez? Você está qualificado para fazer essa suposição? Por que você fez isso? Sua perspectiva é ampla o suficiente?
3. Quem pode não ser capaz de acessar essas informações ou programa? Você já abordou isso em seu planejamento?
4. Você já perguntou "por quê" pelo menos uma vez durante o seu processo?
5. Você decidiu fazer algo diferente desta vez ou se comprometeu a fazê-lo da próxima vez? Quais são suas medidas de prestação de contas?



Pilares fundamentais de foco JEDI: Mudança de poder e liderança distribuída

A distribuição do poder pode ser alcançada quando cada decisão é tomada em conjunto com o grupo afetado pelas consequências dessa decisão. Há momentos em que um grupo que é afetado por uma consequência não tem o poder, privilégio ou oportunidade de tomar uma decisão - é quando o B Lab o:

- transfere o poder para que o grupo possa decidir ou,
- dá espaço para o grupo influenciar a decisão de forma franca e transparente

Perguntas a considerar que promovem mudança de poder e liderança distribuída

1. O conforto de quem tem sido centrado?
2. Quantas decisões essa pessoa/grupo tem o privilégio ou a oportunidade de tomar? Com que frequência?
3. Essa pessoa/grupo toma decisões por causa do título ou da hierarquia? Perguntou por quê?
4. As pessoas que tomam a decisão são as mais próximas do trabalho?
5. Eles pertencem ao grupo que poderia ser prejudicado pelos resultados das decisões?
6. Quem essa pessoa/grupo consultou antes de tomar decisões? Quais são as medidas de prestação de contas?



Pilares fundamentais de foco JEDI: Responsabilidade

A responsabilidade é quando um indivíduo ou departamento experimenta consequências pelo seu desempenho ou ações - ou falta delas.

A responsabilidade é essencial para uma organização e para uma sociedade. Sem isso, é difícil fazer com que as pessoas sejam donas de suas próprias ações porque acreditam que não enfrentarão consequências.

Perguntas que impulsionam a responsabilidade

1. Qual é nosso objetivo comum?
2. Qual é o nosso propósito final em estabelecer esses objetivos?
3. Qual é a nossa definição de sucesso?
4. Quais são nossos resultados?
5. De que sou pessoalmente responsável?
6. O que eu preciso para cumprir minhas tarefas pessoais?
7. Como vou responder quando as coisas saírem do curso? A quem vou contar?

Pilar Um:

Equidade Racial e Justiça

As tabelas a seguir fornecem as causais que vieram à tona nas reuniões e discussões de planejamento estratégico JEDI. Utilizando a pergunta, "o que está impedindo o B Lab de concretizar seus Pilares JEDI", a equipe trabalhou diligentemente para descobrir o que pode estar na raiz das barreiras que o B Lab enfrenta atualmente e como a organização pode considerar fazer mudanças nesses desafios fundamentais.

Eixos	Causalidade	Soluções e Resultados-chave (RC)
Medição	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, não acompanhamos o impacto de nosso trabalho sobre as empresas de pessoas negras, ou indígenas, ou pertencentes a grupos que são marginalizados regionalmente e que são potenciais B Corps • Falta de dados abrangentes sobre os impactos dos programas e ofertas do BLG, incluindo o uso pelas empresas da Avaliação de Impacto B sobre populações negras, indígenas e outras populações marginalizadas regionalmente. • Falta de uma ferramenta de avaliação de desempenho e feedback para avaliar gerentes/líderes mediante de uma perspectiva JEDI. • Falta de compreensão comum dos princípios, desafios e oportunidades de JEDI em todas as regiões do mundo. • Falta de um sistema para acompanhar os conhecimentos e competências JEDI para gerentes e funcionários. • Falta de resultados mensuráveis intermediários e de longo prazo para a Teoria da Mudança, incluindo aqueles relacionados aos resultados JEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma estrutura clara de competências JEDI para líderes, gerentes e funcionários. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: As ferramentas de feedback e avaliação medem as competências JEDI e o desempenho de líderes, gerentes e funcionários e respaldam a prestação de contas para os mesmos • Fazer parceria com a equipe de BLG Insights para identificar pontos de dados para medir e acompanhar os resultados de nossos programas existentes em populações regionalmente marginalizadas. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: O BLG acompanha e mede o impacto de nossos programas, com um enfoque específico nos objetivos JEDI (sistema econômico inclusivo, equitativo e regenerativo) a fim de identificar lacunas que podem ser tratadas para melhor apoiar grupos marginalizados regionalmente
Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de representação e identidades diversas nos conselhos de administração e níveis de liderança. • A liderança e governança BIG é predominantemente centrada nos EUA, branca ou representação do branco, masculina ou de apresentação masculina . • Falta de engajamento com potenciais candidatos a emprego que são de grupos marginalizados regionalmente fora dos EUA. • Baixa representação de negros, indígenas ou pessoas identificadas em grupos marginalizados regionalmente em diferentes comunidades regionais e bases de clientes. • Os Parceiros Globais estão em diferentes estágios de desenvolvimento em termos de sua capacidade interna e competências JEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um grupo JEDI global com representação de toda a Rede Global <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: O grupo JEDI Global se reúne e discute questões e preocupações relacionadas com JEDI presta apoio ao B Lab Global para garantir que o trabalho JEDI reflita com precisão as necessidades da Rede Global. • Avaliação e análise através de uma perspectiva antirracista sobre políticas e práticas de liderança. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Recomendações para melhorar as políticas e práticas de liderança que estejam em sintonia com as práticas antirracistas

Pilar Um:

Equidade Racial e Justiça

Eixos	Causalidade	Soluções e Resultados-chave (RC)
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Desconexão entre os princípios e valores do B Lab e como eles são incorporados pela liderança e equipe do B Lab. Tensões no modelo de negócios do B Lab entre a necessidade de criar sustentabilidade financeira e a acessibilidade de produtos e programas, o que, por sua vez, pressiona os sistemas internos. Desafios relacionados à filantropia, incluindo a origem problemática dos fundos, a natureza prescritiva das doações e a falta de representação tanto em grandes doadores institucionais quanto nos doadores individuais de alto valor líquido. Os princípios JEDI são vistos como uma "perspectiva" ou uma "camada" do trabalho que é feito pelo B Lab, mas não é visto como um elemento central da missão e propósito do B Lab. Falta de clareza se os princípios JEDI são internos, externos (em consonância com a missão do B Lab), ou ambos. Falta um processo coordenado globalmente para aplicar JEDI a programas globais. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura formalizada para incorporar princípios JEDI no processo de tomada de decisão. <ul style="list-style-type: none"> RC: A estrutura JEDI é aplicada em processos de tomada de decisão e executada através de políticas.
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> Faltam processos consistentes e transparentes para traduzir as ferramentas do B Lab. Os produtos tecnológicos do B Lab pressupõem um usuário com um nível médio a alto de habilidades digitais e acesso a hardware de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da experiência atual dos membros da equipe com a tecnologia no B Lab para superar as barreiras de acessibilidade/uso. <ul style="list-style-type: none"> RC: Lista de prioridades de soluções para melhorar a acessibilidade tecnológica
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> O ritmo rápido dificulta a aplicação da prática de aprender a partir de erros através de retrospectivas 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver mecanismos de prestação de contas ou liderar retrospectivas para projetos e processos <ul style="list-style-type: none"> RC: O uso de retrospectivas suporta o aprendizado intencional e contínuo
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> Funcionários e gerentes não têm largura de banda suficiente para aprender e adotar adequadamente as formas de trabalho JEDI A falta de capacidade de gestão do conhecimento torna difícil para o pessoal encontrar informações e/ou acessar recursos Os funcionários precisam de exposição contínua e proposital às informações JEDI. Os gestores precisam de processos e projetos de onboarding JEDI. A linguagem da Avaliação de Impacto B não é inclusiva e tem limitações quanto à eficácia com que ajuda as empresas a medir seu trabalho JEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma biblioteca de recursos que permita o aprendizado e a compreensão mais profundos das competências e práticas JEDI. Biblioteca de Recursos que cresce à medida que crescemos. Isso pode ser algo que é visto como um valor agregado à certificação. E pode ser um canal de receita daqueles que não são B ou que esperam ser B e gostariam de pagar pelo acesso. <ul style="list-style-type: none"> RC: Biblioteca de Recursos JEDI fornece acesso a informações e treinamento sobre tópicos JEDI para funcionários e para partes interessadas externas (usuários B Corps BIA, etc.)

Pilar Dois:

Mudança de poder e liderança distribuída

Eixos	Causalidade	Solução e Resultados-Chave
Medição	<ul style="list-style-type: none"> • Medida insuficiente do impacto das decisões dos líderes nas partes interessadas, dificultando a criação de um senso de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • O assunto será tratado por meio de soluções de responsabilidade
Gente	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de treinamento e suporte suficientes para permitir que os funcionários de todos os níveis tomem decisões em seu âmbito. • Formalizar e compartilhar no plano de crescimento e desenvolvimento do conselho de administração, incluindo limites de prazo. • Tendência de buscar consenso e uso inadequado de práticas que promovam a participação/voz equitativa de diferentes indivíduos, levando alguns a ter influência desproporcional na tomada de decisões. • Grande número de posições de liderança legados (Nota: isto está mudando) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar práticas e políticas para identificar questões que impeçam a participação equitativa, expressar opiniões e tomar decisões <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Lista de prioridades de atualizações propostas para prática e políticas • Criar uma estrutura comum para a formação de uma equipe "global" de alto impacto. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Gestores e líderes têm orientação para formar equipes com representação global e fomentar práticas que possibilitem uma voz global. • Avaliar as estruturas e políticas de inclusão do conselho de administração e identificar as perspectivas e vozes ausentes. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Proposta para ampliar representação no Conselho de Administração e evoluir políticas e práticas de inclusão
Missão	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma definição clara de "Global" e tendência à focar-se nas ideias, propostas e programas centrados nos EUA e/ou Ocidente. As tensões entre o que deveria ser estratégias centralizadas, descentralizadas e coordenadas em toda a Rede Global. • A missão do B Lab baseia-se na premissa de prever necessidades e partir das necessidades futuras, em vez de responder às necessidades atuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Essas causas serão tratadas mediante o grupo JEDI global proposto nas soluções para o Pilar 1 – Equidade e Justiça Racial.

Pilar Dois:

Mudança de poder e liderança distribuída

Eixos	Causalidade	Solução e Resultados-Chave
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • As plataformas tecnológicas geralmente são desenvolvidas primeiro em inglês e muitas vezes não têm acesso a vários idiomas • As plataformas tecnológicas nem sempre são acessíveis para pessoas em todos os níveis de capacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Essas causas serão tratadas por meio da avaliação e análise da experiência atual dos membros da equipe com tecnologia no B Lab para que sejam superadas quaisquer barreiras de acessibilidade/uso propostas para o Pilar 1 – Equidade e Justiça Racial.
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Vozes dominantes ou majoritárias informam desproporcionalmente decisões sobre vozes minoritárias ou mais silenciosas, inclusive na análise de dados (por exemplo, tomar decisões baseadas em resultados gerais versus impactos em grupos desproporcionalmente afetados ou marginalizados) • A falta de normas/ recomendações e/ou vies implícito levam à atribuição de tarefas com base em razões sexistas, racistas ou outros motivos preconceituosos. • Falta de clareza sobre quem está mais próximo do trabalho (ou seja, "é dono" do trabalho) e responsabilidade de tomada de decisão. • Falta de políticas ou comunicação clara sobre políticas existentes que permitam que as pessoas tomar decisões em diferentes contextos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma diretriz de análise para ajudar indivíduos e grupos a analisar de forma equitativa os dados <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Líderes, gestores e funcionários podem avaliar dados/informações quantitativas e qualitativas para tomar decisões que levem em conta os impactos dessas decisões em diferentes grupos • Desenvolver diretrizes para a gestão de diversas relações com as partes interessadas, incluindo como se envolver com aqueles que não estão alinhados com os valores JEDI. <ul style="list-style-type: none"> ◦ RC: Líderes, gestores e funcionários têm ferramentas para gerenciar diversos grupos de partes interessadas externos e internos
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Faltam processos de tomada de decisão específicos e estabelecidos e transparência nos diferentes níveis da organização. • Falta de sistemas de gestão de conhecimento e procedimentos operacionais padrão para acompanhar quais decisões foram tomadas e compartilhar informações com futuros tomadores de decisão, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • O assunto será tratado por meio de soluções de responsabilidade

Pilar Três:

Responsabilidade

Eixos	Causalidade	Solução e Resultados-Chave
Medição	<ul style="list-style-type: none"> Falta uma definição de responsabilidade (muitas vezes vista como punição) Falta uma compreensão consistente e clara dos resultados pelos quais os indivíduos estão sendo responsabilizados e como esses são medidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir a Responsabilidade para a organização e a rede e apoiar a compreensão e adoção através do treinamento. <ul style="list-style-type: none"> RC: Líderes, gestores e funcionários entendem e impulsionam uma cultura de responsabilidade com resultados claros Criar metas específicas de JEDI para equipes/projetos. <ul style="list-style-type: none"> RC: Indivíduos e equipes podem incorporar os objetivos JEDI em projetos e trabalho em equipe.
Gente	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação inconsistente de pilares JEDI na contratação e onboarding Falta de mecanismos de responsabilidade para a liderança sênior para manter os pilares JEDI Falta de conectividade entre os Pilares JEDI do B Lab, estratégia organizacional e práticas de governança e liderança A cultura desejada de comunicação aberta do B Lab nem sempre se estende à responsabilidade Os mecanismos de prestação de contas não são aplicados de forma equitativa (ou seja, sistemas podem ser contornados e/ou ignorados, por aqueles em posições de poder). 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração. <ul style="list-style-type: none"> RC: O Conselho de Administração e a Liderança têm o treinamento e ferramentas para praticar e orientar a responsabilidade dos Pilares JEDI do B Lab
Missão	<ul style="list-style-type: none"> Falta de clareza do que a palavra "bom" na missão de "empresas como força para o bem" significa. A percepção ou falta real de responsabilidade interna pode diminuir a credibilidade da organização e desvalorizar o processo e as normas de certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma narrativa verdadeira e consistente dentro do B Lab em torno da responsabilidade e garantir que ela seja comunicada claramente em nossa narrativa externa. <ul style="list-style-type: none"> RC: Auditoria interna e acompanhamento de mudanças narrativas e projetos marca empregadora.

Pilar Três:

Responsabilidade

Eixos	Causalidade	Solução e Resultados-Chave
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparência e comunicação das responsabilidades do departamento e dos líderes seniores. 	<ul style="list-style-type: none"> Essa questão será tratada por meio de planejamento estratégico futuro
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de políticas ou comunicação clara sobre políticas existentes que permitam que as pessoas tomar decisões em diferentes contextos. O ritmo de processos e projetos deixa pouco espaço para acompanhar a responsabilidade e medir o impacto. Necessidade de transparência proativa como substituto para responsabilidade baseada em resultados. A aplicação incoerente de retrospectivas significa que a responsabilidade não é medida ou aplicada de forma coerente. Falta de clareza sobre quem está mais próximo do trabalho (ou seja, "dono" do trabalho) e onde recai a responsabilidade pela tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer uma estrutura de responsabilidade/ciclo de vida no processo de desempenho. <ul style="list-style-type: none"> RC: Líderes e gestores têm ferramentas para garantir a responsabilidade mediante avaliações de desempenho. Incluir as medidas JEDI e de responsabilidades nas retrospectivas. <ul style="list-style-type: none"> RC: As equipes usam consistentemente a retrospectiva para aprender e avaliar como o projeto ou processo apoiou os objetivos e a responsabilidade JEDI
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> Falta de treinamento sobre práticas de responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer uma estrutura de responsabilidade para que os membros do Conselho de Administração exigir a prestação de contas ao Diretor Executivos/executivos principais e vice-versa RC: Responsabilidade clara e transparente do Diretor Executivo/Executivo Líder às estratégias do B Lab e pilares JEDI

Estratégias de medição

Estratégia	Medição
<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma estrutura clara para a competência JEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o desempenho dos membros da equipe antes de implementar competências e avaliar continuamente em avaliações de desempenho contínuas para melhorias/crescimento nas áreas de competência.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um processo de Avaliação de Dados de Impacto para medir e acompanhar os resultados de nossos programas existentes. Isso também pode ser usado para se envolver na forma como a linguagem tem um impacto na disponibilidade de dados globais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os dados de resultados para garantir que os programas existentes estejam gerando os resultados JEDI pretendidos e adaptar a programação conforme necessário.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um grupo JEDI global composto por parceiros JEDI em todo o mundo e redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião contínua do grupo JEDI, incluindo a medição dos impactos de qualquer programação nova ou ajustada, conforme sugerido pelo grupo.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e análise através de uma perspectiva antirracista sobre políticas e práticas de liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação cultural anual para avaliar o sucesso de novas políticas e práticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de princípios/soluções JEDI aplicados em processos de tomada de decisão e executados mediante políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de como a estrutura JEDI está sendo implementada na tomada de decisões e análise da aplicação de políticas através de avaliações de gestão de desempenho.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da experiência atual dos membros da equipe com a tecnologia no B Lab para superar as barreiras de acessibilidade/uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar ferramentas de acessibilidade atualizadas para a tecnologia e coletar feedback dos membros da equipe sobre tecnologia atualizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Continuar pressionando por retrospectivas e formas de se tornar uma organização de aprendizagem intencional contínuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar mecanismos contínuos de responsabilização para coletar dados de resultados sobre a implementação de retrospectivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca de Recursos que cresce à medida que crescemos. Isso pode ser algo que é visto como um valor agregado à certificação. E pode ser um canal de receita daqueles que não são B ou que esperam ser B e gostariam de pagar pelo acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar com que frequência os membros da equipe estão utilizando a biblioteca de recursos e criar um mecanismo de feedback para a biblioteca de recursos para garantir que ela cresça à medida que o B Lab Global cresce.
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma auditoria ou revisão das práticas do pessoal dentro da equipe de C&V, a fim de se envolver com os mais afetados e propor mudanças com base em suas necessidades reais. 	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos dados das práticas do pessoal de C&V para determinar novas políticas/programação/iniciativas para apoiar melhor a equipe da C&V.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma estrutura para uma equipe "global" na prática (por exemplo, se cada equipe no mundo tem certos tipos de representação de diferentes regiões). 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar o sucesso das equipes globais no enfrentamento dos desafios globais após o uso da estrutura desenvolvida.

Estratégias de medição

Estratégia	Medição
<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de expectativas e quais equipes estão envolvidas em grupos de trabalho (por exemplo, C&V, programas, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os resultados dos grupos de trabalho após a utilização da estrutura com dados dos grupos de trabalho antes de utilizar a estrutura.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar estruturas de conselhos de administração para determinar se um assento rotativo ou outra forma de inclusão na prática pode apoiar a diversificação de vozes e experiências no conselho de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da matriz do conselho de administração e identificação de lacunas que possam existir em representação no conselho.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma diretriz de análises equitativas para a organização Uma diretriz para ajudar a direcionar o trabalho individual ou em grupo através de como analisar dados com uma perspectiva equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar novos dados que surgem após o uso da diretriz para determinar seu sucesso e viabilidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Começar a desenvolver diretrizes as partes interessadas externas que apoiem os membros da equipe do B Lab com a gestão de relacionamentos com as diversas as partes interessadas. Especificamente focado em como se envolver com uma parte interessada que pode não estar alinhada com os valores JEDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engajar a equipe periodicamente para determinar se as diretrizes estão alcançando práticas de alto impacto.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir a Responsabilidade para a organização e a rede Criar séries de treinamento com consultores externos (selecionados pela Equipe JEDI do B Lab) para apoiar a compreensão da responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar como as orientações dos membros da equipe mudaram para a responsabilidade após o desenvolvimento da definição e participação no treinamento de responsabilidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Criar metas específicas para cada equipe/projeto em torno do JEDI como uma maneira de ter uma medição formal quanto à responsabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da equipe compilam uma lista de suas metas e resultados JEDI para suas equipes/projetos para sua avaliação de desempenho de fim de ano.
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar competências e aprendizados JEDI no onboarding de liderança e conselho de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os membros da equipe ao longo de seu onboarding para garantir o aprendizado e o desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> • A equipe JEDI participa em quaisquer mudanças narrativas futuras e projetos de marca empregadora, incluindo aqueles em andamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco JEDI está incluído em todas as mudanças narrativas e projetos de marca empregadora.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma estrutura de responsabilidade/ciclo de vida no processo de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da equipe são avaliados durante seu processo de avaliação de desempenho sobre quão bem eles se envolveram nas práticas de responsabilidade estabelecidas pelo B Lab Global.
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar medidas JEDI e de responsabilidade nas retrospectivas Criar uma estrutura para as equipes seguirem. Estabelecer uma estrutura de responsabilidade para que os membros do Conselho de Administração exijam responsabilidade ao Diretor Executivo/executivos principais e vice-versa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros da equipe apresentam suas retrospectivas após a conclusão dos projetos. Os membros do conselho de administração e o diretor executivo/principais executivos utilizam esta estrutura em seu trabalho cotidiano

Filtro de Estratégia

	Opção A	Opção B	Opção C	Opção D
Adotaremos estratégias que:				
Essa estratégia se alinha com os 3 pilares JEDI? <ul style="list-style-type: none">• Equidade Racial e Justiça• Mudança de poder e redistribuição de liderança• Responsabilidade				
Essa estratégia promove a visão global? <ul style="list-style-type: none">• Essa estratégia promove os resultados definidos pela Teoria Global da Mudança?				
Essa estratégia nos leva aos objetivos estratégicos JEDI? (Ou nos distrai?)				
Temos recursos apropriados (finanças, pessoal, etc.) para coletar feedback e informações daqueles que acreditamos serem "mais afetados" antes e depois de usar essa estratégia?				
Temos os recursos necessários para implementar essa estratégia e medir seu impacto? (finanças, tempo, pessoas, tecnologia, etc.)				
Essa estratégia é relevante e acessível a todos os seus destinatários? <ul style="list-style-type: none">• É projetada de uma forma que um grupo distribuído de indivíduos pode aplicá-la ao seu trabalho?				
Essa estratégia tem o apoio das partes interessadas apropriadas?				
A liderança aprova e entende como essa estratégia será implementada?				

O filtro estratégico acima é feito para ser um guia. A implementação, uso e pontuação deste filtro são determinadas pela equipe JEDI.

Recomendações de implementação e cronograma

A intenção deste plano é estabelecer os próximos passos para incorporar ainda mais o JEDI na fundação do B Lab Global nos próximos três anos. O B Lab utilizará este plano nos próximos anos para elaborar planos estratégicos JEDI futuros. Cada estratégia dentro deste Plano Estratégico é acompanhada por Resultados-Chave (RC) e Medições que apontam para o futuro.

Nos estágios iniciais do processo de planejamento estratégico, realizamos uma Análise de Causa Raiz de cada um dos três pilares JEDI. Esse processo nos permitiu discutir simultaneamente quais estratégias precisariam ser implementadas e quando. Dada a duração de três anos do plano, a recomendação é utilizar a estrutura e o cronograma incluídos para garantir que as metas sejam cumpridas.

Além do cronograma de implementação, a seguinte estrutura em 3 partes fornece uma abordagem sistemática para incorporar e envolver soluções estratégicas ao longo dos próximos três anos.



Recomenda-se uma estrutura de três partes como um guia para a implementação de soluções do plano estratégico JEDI nos próximos três anos. À medida que as soluções são implementadas, a utilização dessa estrutura de três etapas para identificar, construir e implementar soluções ajudará a garantir uma abordagem holística e equitativa para incorporar soluções no B Lab Global.

IDENTIFICAR



- Identificar a solução e seus principais resultados junto com a medição
- Identificar as principais partes interessadas a serem envolvidas para a implementação
- Identificar recursos e capacidades necessárias

CONSTRUIR



- Construir um plano de implementação com as principais partes interessadas sobre como você implementará a solução
- Construir quaisquer sistemas ou estruturas necessárias para apoiar o processo de implementação

IMPLEMENTAR



- Comece a executar a solução estratégica.
- Monitor o progresso e supervisionar o processo de implementação para flexibilizar ou alterar conforme necessário