



Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Cinco ações para fomentar diversidade e inclusão na sua empresa

Por **Luciana Staciarini Batista** e **Luiza Mattos**



Este relatório, em parceria com o LinkedIn, foi elaborado por Luciana Staciarini Batista e Luiza Mattos, sócias do escritório de São Paulo da Bain & Company, com apoio de time liderado por Luiza Cerri, Case Team Leader do mesmo escritório.

As autoras agradecem a Carolina Oliveira, Larissa Campos, Lilian Tsuji e Thayna Silva, consultoras da Bain & Company, por sua contribuição na pesquisa e no relatório; ao Movimento Mulher 360 por sua colaboração na pesquisa; e a todas as mulheres líderes citadas no relatório e outras que optaram por permanecer anônimas, por seu tempo e compromisso com a causa da diversidade de gênero.

As autoras podem ser contatadas através dos endereços de e-mail luciana.batista@bain.com e luiza.mattos@bain.com.

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Conteúdo

1.	Introdução: o discurso	pg. 3
2.	Partindo para a ação.	pg. 8
	Focar em fatos	pg. 8
	Cascadear a partir da liderança	pg. 9
	Mitigar vieses sistematicamente.	pg. 12
	Implementar políticas e iniciativas de forma efetiva	pg. 16
	Comunicar com intenção e construir cultura inclusiva.	pg. 17
3.	Conclusão	pg. 20
4.	Metodologia	pg. 21
5.	Bibliografia.	pg. 22

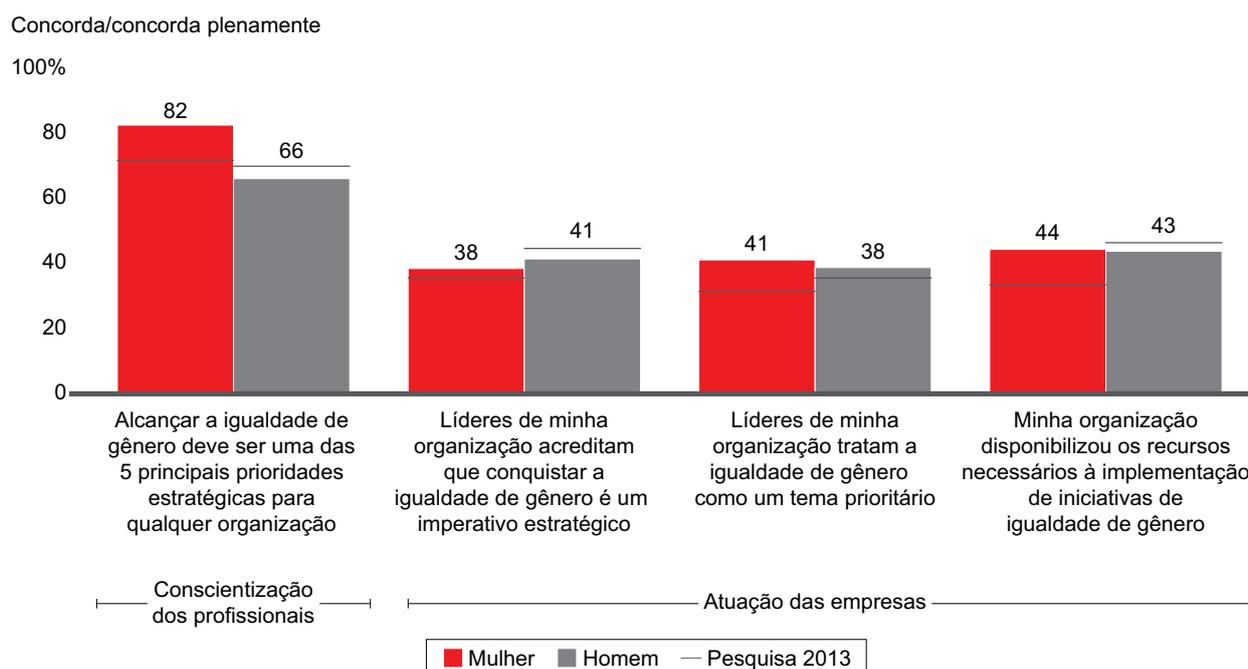
1. Introdução: o discurso

Nos últimos anos, foi fácil notar o aumento da importância de temas relacionados a paridade de gênero, diversidade e inclusão na sociedade brasileira. Em 2013, quando a Bain publicou o estudo “Sem atalhos: o caminho das mulheres para alcançarem o topo”, buscas no Google pelo termo “empoderamento feminino”, por exemplo, eram praticamente nulas. Desde 2015, essa mesma busca cresceu ~24 vezes.

A relevância desses temas também se evidencia no ambiente corporativo. Dentre os quase 1.000 profissionais que participaram da pesquisa realizada no Brasil no primeiro trimestre de 2019 pela Bain & Company, em parceria com o LinkedIn, 82% das mulheres e 66% dos homens acreditam que a paridade de gênero deve estar entre as prioridades estratégicas de suas respectivas organizações. No caso das mulheres, é um aumento de 11 pontos desde a última pesquisa (*Figura 1*).

Ainda que a conscientização sobre a importância do tema seja alta, a percepção dos respondentes é que as empresas ainda dão pouca atenção à questão. Apenas 38% das mulheres acredita que os líderes de sua organização consideram a conquista da igualdade de gênero um imperativo estratégico (*Figura 1*). Na perspectiva das mulheres, houve progresso no comprometimento da liderança em tratar igualdade de gênero como tema prioritário (de 31% para 41%), assim como na disponibilização de recursos necessários à implementação de iniciativas de igualdade de gênero (de 33% para 44%), mas o índice de atuação ainda é baixo.

Figura 1: Alta conscientização da importância da igualdade de gênero, porém percepção de que empresas ainda dão pouca atenção ao tema na prática



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

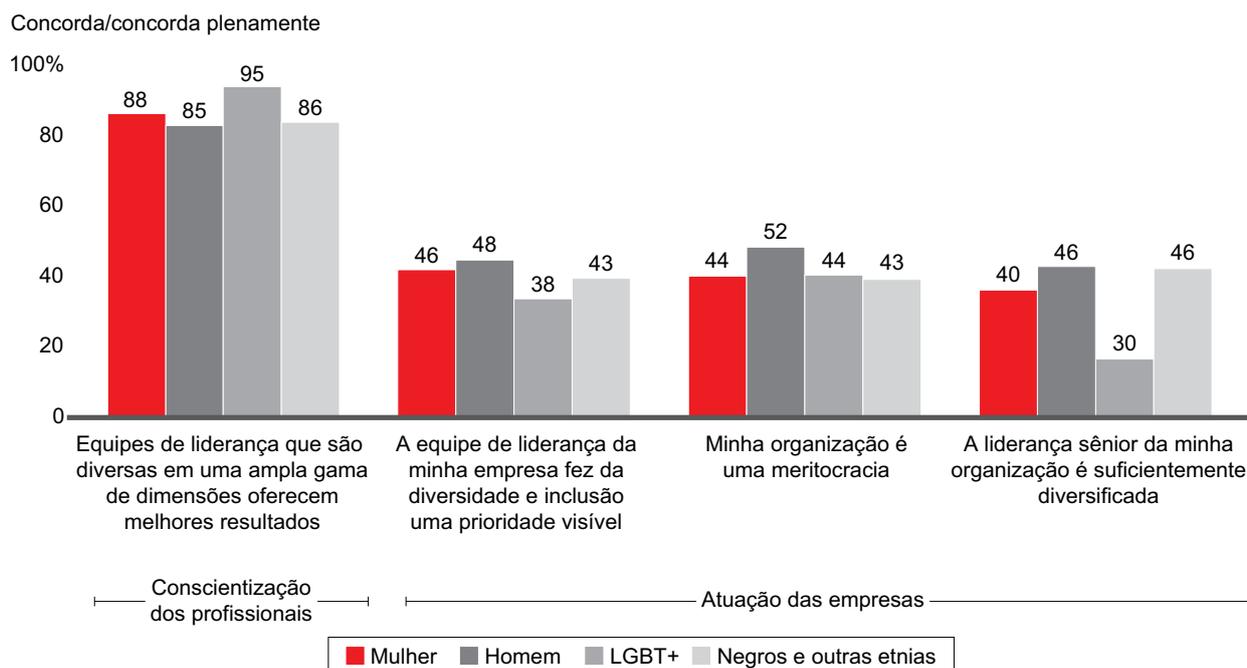
Falando de diversidade de forma mais ampla, mais de 85% dos respondentes concordam que equipes com liderança diversa dão melhores resultados (Figura 2). No entanto, menos da metade dos respondentes enxerga que diversidade e inclusão são uma prioridade visível da organização. A percepção de meritocracia caiu de 52% entre homens para entre 43-44% entre mulheres, negros e LGBT+.

Na prática, a presença de mulheres em cargos de liderança mostra que há, sim, oportunidade para que o desempenho de empresas nesse quesito melhore. Apesar de 57% dos alunos universitários serem mulheres e dessa proporção se manter semelhante entre a população ocupada com nível superior, meros 3% dos presidentes e 5% dos presidentes de conselho das 250 maiores empresas brasileiras são do sexo feminino—mesmo patamar de 2013 (Figura 3). Outros estudos, que consideram um universo maior de empresas—como o Panorama Mulher 2018—, apresentam números em torno de 8% e 10% respectivamente, mas ainda assim a evolução é pequena frente ao “fair share” de mulheres qualificadas.

Aspiração e confiança não são barreira

O nível de aspiração e confiança das mulheres não está entre as causas-raiz da baixa representação em cargos de liderança. A pesquisa mostra que, ao longo da carreira, as mulheres aspiram a alcançar posição de liderança sênior tanto quanto seus pares homens—ambos os gêneros atingindo o patamar de 88% e 90% na metade da carreira e em posições de liderança sênior, respectivamente. O nível de confiança de que podem alcançar essas posições também é bastante semelhante entre os gêneros (Figura 4).

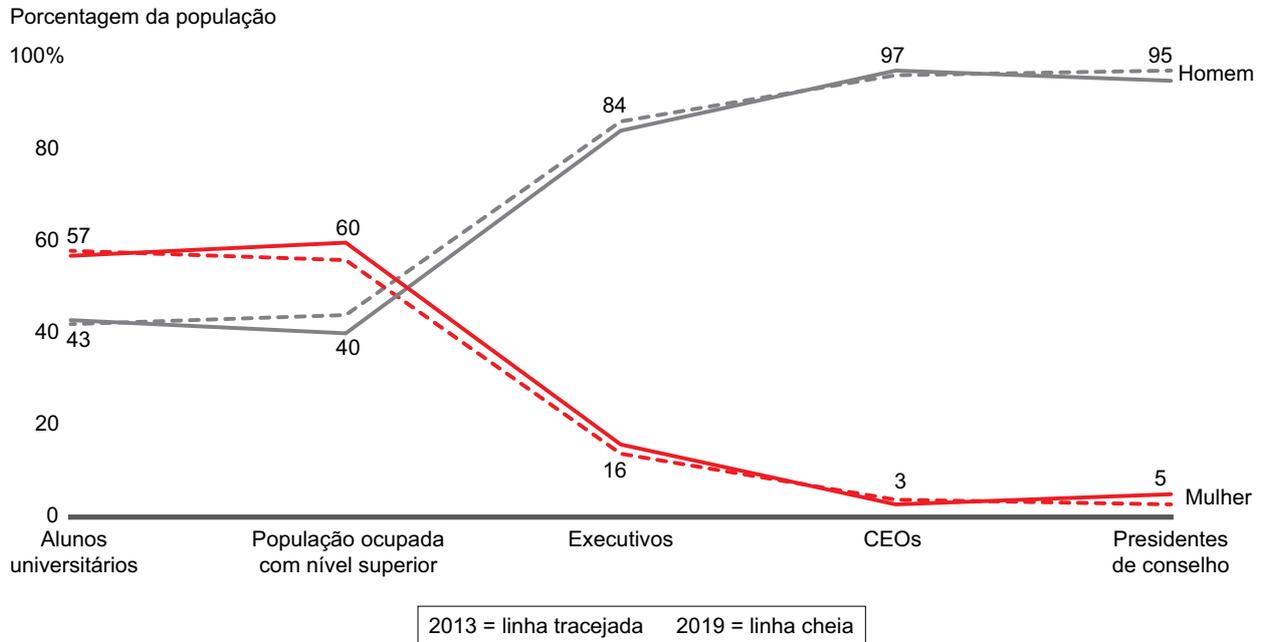
Figura 2: Alta conscientização da importância da diversidade, porém percepção de que empresas ainda dão pouca atenção ao tema na prática



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

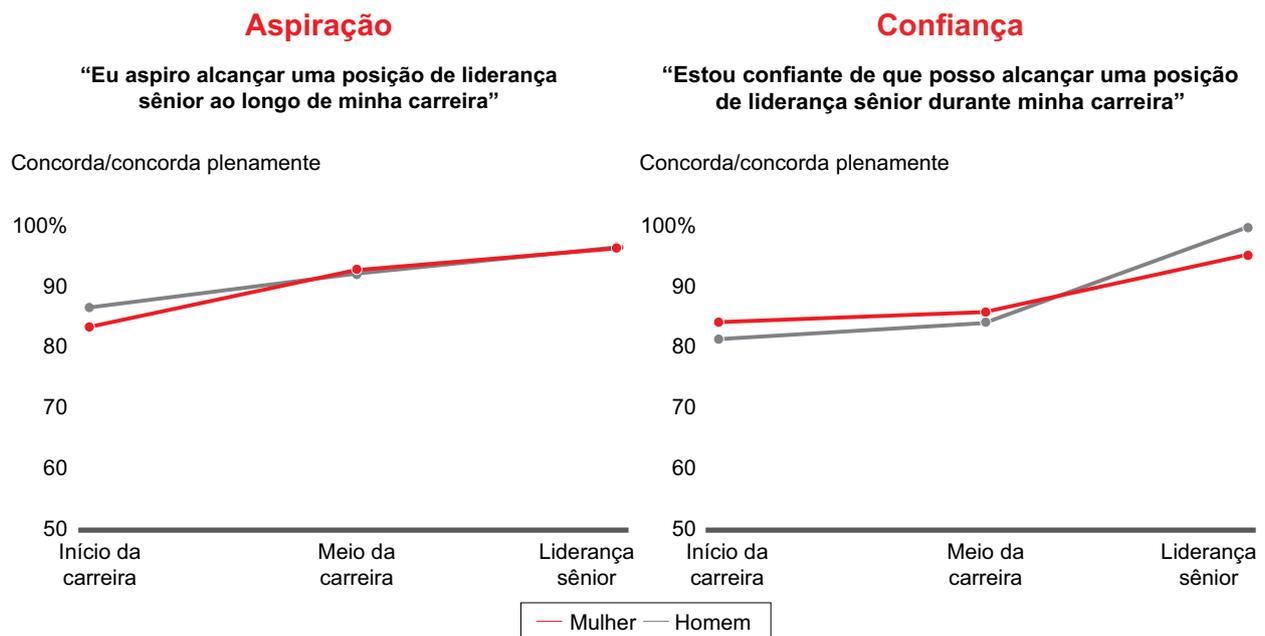
Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Figura 3: Representatividade da mulher em cargos de liderança ainda é baixa



Fonte: INEP, PNAD, IBGE, Insper, Valor

Figura 4: Nível de aspiração e confiança é semelhante entre mulheres e homens



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

As maiores diferenças surgem quando entendemos quais são os principais fatores que podem minar a aspiração e a confiança para mulheres e homens. Enquanto para homens o fator que mais impacta a aspiração é o aumento salarial abaixo do esperado, mulheres apontam a falta de liderança inspiradora, acima inclusive de aspectos como volume e ritmo de trabalho esperados para avanço na carreira e equilíbrio de vida pessoal e profissional. Segundo Cristina Palmaka, presidente da SAP Brasil, “ter mais mulheres é importantíssimo—quanto mais exemplos e quanto mais a organização for diversa, quem está vindo vai acreditar mais e vai conseguir se ver, se projetar”.

Com relação à confiança, a falta de oportunidade para participar e ter sucesso em tarefas desafiantes impacta mais a confiança das mulheres do que a dos homens. Entre profissionais júnior, a confiança das mulheres é mais impactada pela crença de não possuir as habilidades requeridas para o cargo; já quando passam a ocupar posições de liderança, as redes de apoio pessoais e profissionais são mais relevantes para manter a confiança elevada. (Figura 5).

Mesmo partindo de patamares semelhantes dos “fatores internos”—aspiração e confiança—, a verdade é que mulheres que chegaram a posições de liderança com frequência tiveram que perseverar mais do que homens para superar o ambiente frequentemente masculino: “Se hoje no mundo, em condições iguais, o homem vai estar em uma posição mais privilegiada, você não pode apenas ser igual: você tem que ser melhor”, diz Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank.

Figura 5: Fatores impactam mais a confiança de mulheres do que de homens

Em comparação com pares homens...



Mulheres como um todo são

22%

mais propensas a ter a confiança minada por falta de oportunidade para participar e ter sucesso em tarefas de alto nível e desafiantes



Mulheres em posições juniores são

17%

mais propensas a acreditar que precisam ter as habilidades necessárias para manter confiança



Mulheres em posições de liderança sênior são

43%

mais propensas a necessitar de uma rede de apoio pessoal e profissional para manter o nível de confiança elevado

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Isso é ainda mais desafiador para minorias múltiplas—mulheres negras, por exemplo. Sheila Makeda, fundadora da Makeda Cosméticos, conta: “Eu e minha irmã íamos às feiras de cosméticos e tínhamos que explicar três vezes até entenderem que possuíamos uma empresa de cosméticos. Muitas vezes não éramos nem atendidas ou convidadas a sentar—a maioria dos que estavam sentados eram homens e não negros. Mas a gente não desistia; andava até encontrar alguém que queria nos atender”.

Apesar dos desafios, todos esses aspectos—liderança inspiradora, oportunidades de grande potencial, desenvolvimento de habilidades e redes de apoio—, que promovem maior diversidade e inclusão ao sustentar a ascensão feminina no meio corporativo, podem ser diretamente abordados por meio de ações práticas.

Neste relatório, a Bain & Company e o LinkedIn dão recomendações práticas para ajudar uma organização a promover maior diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, com foco na conquista da paridade de gênero na liderança—muitas vezes o ponto de partida que desencadeia ações de diversidade e inclusão para outras minorias. Nossas conclusões são baseadas em uma extensa pesquisa com participantes do mercado de trabalho e entrevistas com líderes e especialistas no Brasil, bem como uma série de estudos globais da Bain & Company e do LinkedIn sobre diversidade e inclusão.

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

2. Partindo para a ação

Nosso estudo revelou cinco ações específicas que ajudam a aumentar diversidade e inclusão (*Figura 6*):

- Focar em fatos
- Cascadear a partir da liderança
- Mitigar vieses sistematicamente
- Implementar políticas e iniciativas de forma efetiva
- Comunicar com intenção e construir cultura inclusiva

Focar em fatos

Na maioria das organizações, dados referentes à diversidade e inclusão são, quando muito, fragmentados. Para poder promover mudanças, a organização precisa saber de forma clara e concreta qual o seu ponto de partida. Munida de dados—e não de meras suposições—, a liderança pode reformular sua abordagem.

Que dados devem servir de base para a ação?

Figura 6: Cinco ações corporativas podem promover diversidade e inclusão



Fonte: Bain & Company

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Primeiro, é preciso detalhar o ponto de partida. Quantos homens, mulheres e membros de grupos minoritários trabalham na organização como um todo? Que representatividade tem cada um desses grupos em diferentes geografias, unidades de negócios, departamentos e níveis hierárquicos?

O próximo passo é mapear os dados ao longo do ciclo de vida de talentos—recrutamento, promoção e engajamento—para entender como a organização atrai e desenvolve membros desses grupos. Com base nessa informação, é possível criar um modelo de como a força de trabalho irá evoluir no futuro e identificar o quão longe a empresa está de atingir metas de paridade.

Nesse momento, é importante projetar como a empresa seria em 10 a 20 anos com as taxas atuais e simular que tipo de ação poderia mudar essa trajetória. Deve-se avaliar a necessidade e o apetite da organização para o uso de políticas afirmativas, que vão desde a garantia da presença de minorias nos processos seletivos até a utilização de cotas. Por muito tempo vistas como tabu por homens e mulheres, tais políticas estão cada vez mais aceitas pela sociedade: nossa pesquisa revelou que 60% das mulheres e 52% dos homens concordam que elas são medidas temporárias eficazes para redução de gaps de diversidade no curto prazo.

Por fim, a liderança deve entender como os profissionais se sentem em relação à organização e a seu potencial dentro dela. A percepção do profissional é subsídio crucial para uma estratégia eficaz de diversidade e inclusão. Deve-se descobrir qual é a percepção sobre o compromisso da liderança e sobre a eficácia dos programas e iniciativas disponíveis; o quão incluído, engajado e confiante cada um se sente no trabalho; e onde são necessárias ações para mitigar vieses inconscientes.

A Unilever Brasil criou, em 2015, um painel de controle com indicadores e comparativo histórico de como os funcionários de cada gênero estão distribuídos na organização e ao longo das suas carreiras. A iniciativa contribuiu para a identificação das desigualdades, suas causas e soluções a serem priorizadas, e para que o Brasil se tornasse o segundo mercado da multinacional a alcançar equidade de gênero no mundo.

Outro exemplo é o Grupo Boticário que, também em 2015, iniciou um ciclo de análise de indicadores que apoiam a manutenção da proporção de mulheres em todas as posições e níveis hierárquicos e a contabilização da porcentagem de mulheres avaliadas com alto potencial e mapeadas como sucessoras para cargos de gestão.

Cascadear a partir da liderança

Uma liderança visível e comprometida é o fator mais importante para criar oportunidades iguais para talentos diversos no trabalho (saiba mais no Bain Brief “*Actions Speak Louder than Words: CEO Conduct That Counts*”).

A tarefa, portanto, é definir o que significa esse compromisso da liderança e colocá-lo em prática. Executivos devem abordar diversidade e inclusão da mesma forma que abordariam qualquer outra iniciativa estratégica:

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

- Obter compromisso da alta gestão
- Engajar líderes da linha de frente para que se comprometam com metas e prazos específicos
- Incorporar e celebrar comportamentos desejados
- Monitorar resultados e pedir *feedback*

Obter compromisso da alta gestão

A diversidade e inclusão devem ser assimiladas como um compromisso inegociável da alta gestão e incorporadas à visão, aos valores e à cultura da organização.

Uma forma de as empresas consolidarem o seu compromisso prioritário com a busca pela paridade de gênero é se associar ou aderir a movimentos relacionados ao tema. No Brasil, já são mais de 150 empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, criados pela ONU Mulheres e o Pacto Global com o objetivo de ajudar organizações a incorporar valores e práticas alinhados a princípios como “tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando os direitos humanos e a não discriminação” e “promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres”.

○ compromisso com a diversidade e inclusão deve cascadear da alta gestão da empresa até a linha de frente, com o apoio de líderes diretos ao longo do caminho.

O Movimento Mulher 360 (MM360), por sua vez, é uma associação empresarial sem fins lucrativos, formada por 50 grandes empresas, que trabalha pelo desenvolvimento econômico feminino em prol da equidade de gênero no ambiente corporativo a partir do fomento, da sistematização e da difusão de avanços das práticas empresariais. Um exemplo de iniciativa é o banco de práticas, ambiente de troca de conhecimentos onde são compartilhadas ações das empresas associadas voltadas à equidade de gênero.

Dentre os funcionários das associadas do MM360, o nível de conscientização e percepção de atuação das empresas é de fato maior que o do restante dos respondentes da pesquisa: 90% das mulheres acreditam que alcançar a igualdade de gênero deve ser uma das prioridades estratégicas da organização (contra 82% no total) e 60% das mulheres dizem que a organização disponibilizou recursos para implementação de iniciativas de igualdade de gênero (16 pontos percentuais acima da média geral, de 44%).

Engajar líderes da linha de frente para que se comprometam com metas e prazos específicos

O compromisso com a diversidade e inclusão deve cascadear da alta gestão da empresa até a linha de frente, com o apoio de líderes diretos ao longo do caminho. Todos os funcionários precisam saber

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

que diversidade e inclusão são importantes para seu superior direto, já que “proximidade pesa mais do que hierarquia” (saiba mais no Bain Brief “*Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women’s Career Aspirations*”).

Líderes diretos tem papel crucial no desenvolvimento das mulheres do seu time na sua trajetória para cargos de liderança. Para auxiliá-las de forma efetiva a chegar no topo, a liderança deve focar não apenas na formação de suas habilidades mas, também, no reforço da aspiração e da confiança.

Para tanto, o(a) líder pode tomar iniciativas como dizer abertamente para as mulheres de alto potencial que elas têm a capacidade necessária para avançar na empresa e sustentar o discurso com ações; apontar diversos modelos de líderes de sucesso pelos quais elas podem aprender; priorizar feedbacks nas interações do dia a dia, em vez de apenas nos processos de avaliação de desempenho; dar apoio para que elas consigam cumprir tanto as demandas profissionais quanto pessoais, entre outras.

Cristina Palmaka, da SAP, reconhece a importância de ter recebido uma oportunidade desafiadora no início de sua trajetória na área de tecnologia: “É bacana quando alguém fala ‘você pode fazer’. Naquele momento, eu mesma falei ‘será que eu posso mesmo?’. Você se questiona, mas quando realiza o projeto, sai com coragem de fazer outras coisas e os outros desafios parecem mais fáceis.”

Incorporar e celebrar comportamentos desejados

A cultura reflete os comportamentos cotidianos de uma empresa em grande escala—e muitas organizações se assustam diante da perspectiva de promover mudanças nesse sentido. Mas, duas pequenas medidas podem produzir grandes avanços na construção de um ambiente diverso e inclusivo: exemplos vindos da liderança e comportamentos inclusivos no dia a dia da empresa como um todo.

Quando alguém é de um grupo minoritário na organização, a probabilidade de que essa pessoa se identifique ali dentro e veja um exemplo a ser seguido entre a liderança é menor, o que aumenta a importância de uma conduta exemplar consciente e do trabalho em prol da diversidade.

Líderes seniores definem o tom para o resto da empresa, mas é o respeito e a franqueza na interação entre líderes e seus subordinados diretos que podem ajudar a promover o sentimento de valorização e pertencimento entre todos, seja qual for seu grupo demográfico. Gestos aparentemente pequenos, como um gerente indo embora mais cedo para cuidar do filho(a), podem ajudar seus subordinados diretos a reconhecer seu próprio potencial de conciliar as demandas do trabalho e da vida pessoal e de ter sucesso. Esses comportamentos e observações vão se acumulando ao longo do tempo e ajudam colegas a determinar se se sentem valorizados e respeitados no trabalho.

As empresas podem ajudar sua liderança a agir ao articular o que é um comportamento inclusivo e promover seu uso no trabalho. Líderes da linha de frente podem tomar as seguintes medidas no dia a dia para fomentar a diversidade e a inclusão:

- Conheça os diferentes indivíduos da sua equipe. Entenda os seus objetivos e ambições, tanto no trabalho quanto na vida pessoal;
- Seja um patrocinador. Incentive as pessoas a irem atrás das oportunidades certas para avançar profissionalmente e advogue visivelmente por elas;

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

- Promova diferentes esquemas de trabalho flexível para todos os membros da equipe e comemore resultados positivos de desempenho;
- Promova ativamente o comportamento inclusivo na equipe. Garanta que toda voz seja ouvida em reuniões;
- Seja um líder acessível: Peça a opinião daqueles que normalmente não se manifestam e esteja verdadeiramente aberto a ouvir críticas, questionamentos e sugestões;
- Seja transparente sobre os limites que sua própria vida pessoal impõe. Quando sair mais cedo para um evento na escola do(a) filho(a) ou qualquer outro compromisso pessoal, deixe isso claro;
- Torne-se um aliado. Você não precisa ser parte de um grupo minoritário para advogar ativamente por ele.

Nina Silva, executiva de tecnologia e fundadora do Movimento Black Money, dá dicas para os profissionais que querem se tornar aliados no ambiente de trabalho: “É preciso incluir, entender se esse ambiente está como um todo dialogando com a diversidade, e acompanhar. Acompanhar para ver se não existem vieses que estão limitando a jornada dessa pessoa para se desenvolver na empresa.”

Monitorar resultados e pedir feedback

Assim como qualquer iniciativa estratégica, resultados de programas de diversidade e inclusão devem ser acompanhados e avaliados à luz de metas previamente estipuladas.

Algumas empresas adotam modelos interessantes para obter o feedback de funcionários, não apenas sobre o tema, mas de forma mais ampla, como por exemplo sobre o que buscam as novas gerações. A divisão brasileira da farmacêutica Sanofi conta com um programa de mentoria reversa—formam-se duplas, onde o mentor é um millennial e o mentorado um alto executivo; os dois realizam sessões mensais com o objetivo de gerar troca de experiências e valores e aumentar a diversidade na empresa. O programa começou no final de 2016 com 15 duplas e no início do ano estava em sua segunda turma, com 27 duplas.

Mitigar vieses sistematicamente

Embora tenha trazido benefícios à raça humana nos primórdios da evolução, o viés inconsciente pode levar a decisões subótimas no ambiente de trabalho moderno. O cérebro humano processa a informação de maneira distinta quando ela provém de alguém que percebemos como diferente de nós. Isso influencia o modo como pensamos, agimos e interagimos.

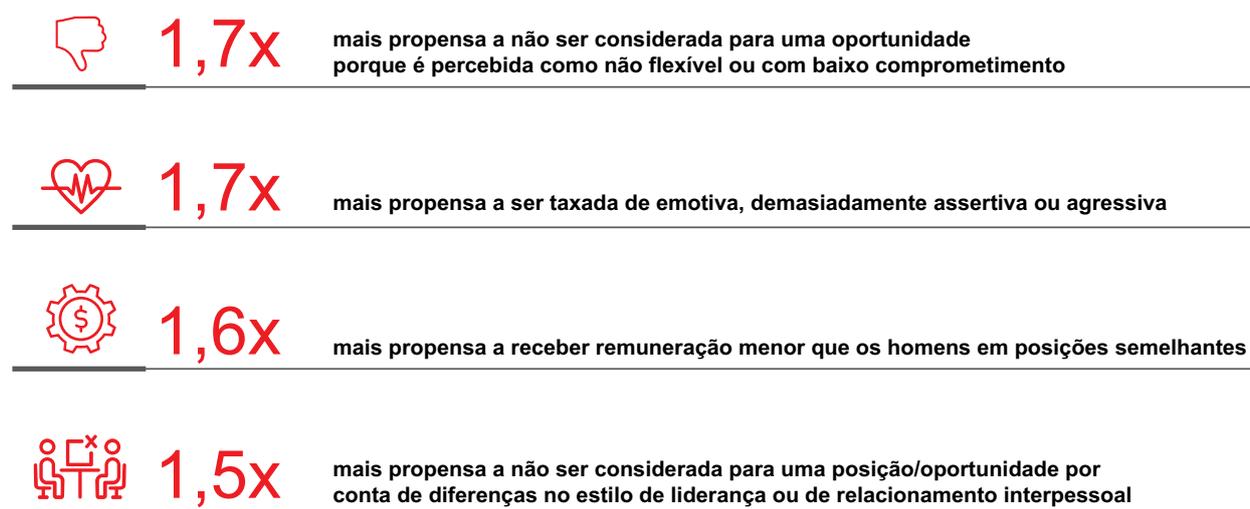
Profissionais do ambiente corporativo brasileiro relatam situações onde sofrem efeitos de vieses no trabalho. O estudo revelou que a probabilidade de uma mulher dizer que foi taxada como emotiva, demasiadamente assertiva ou agressiva é 70% maior do que a de um homem (*Figura 7*). Além disso, mulheres em cargos de liderança sênior têm maior probabilidade que seus pares homens de dizer que receberam feedback de que precisam mudar o estilo, ser mais estratégicas/visionárias e de mostrar conquistas mais concretas ligadas aos resultados do negócio (*Figura 8*).

Organizações nos Estados Unidos vêm tentando enfrentar o problema. Mas, embora cerca de US\$ 8 bilhões ao ano sejam investidos em programas de treinamento para promoção de diversidade, há poucos indícios de resultados significativos (ver o Bain Brief “*Charting the Course: Getting Women to the Top*”).

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Figura 7: Mulheres relatam sofrer situações de preconceito com maior frequência no ambiente de trabalho

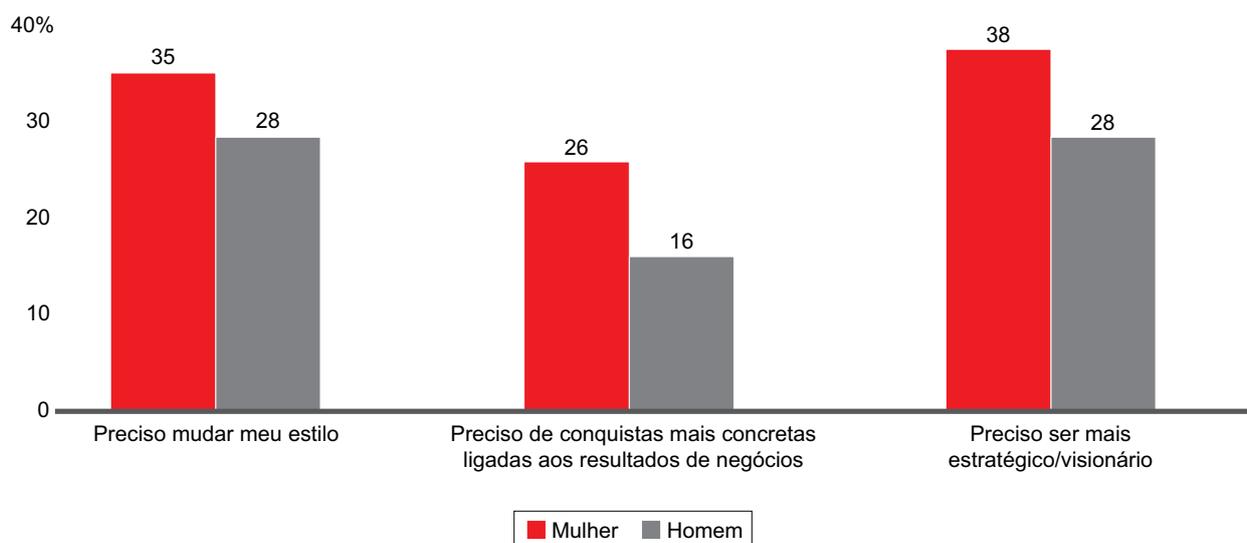
Em comparação a um homem, uma mulher é:



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Figura 8: Mulheres na liderança sênior recebem tipos específicos de feedback com maior frequência do que homens

Liderança sênior que recebeu o feedback sobre potencial de promoção nos últimos 3 anos



Nota: Total aplicável da liderança sênior (n=201)

Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Estudos onde se analisaram mais de 800 empresas ao longo de aproximadamente 30 anos revelaram que a representatividade de minorias na gestão caiu após a instituição de treinamento obrigatório sobre diversidade, quando comparada com empresas que não adotaram qualquer treinamento do tipo ou onde a participação no treinamento era voluntária.

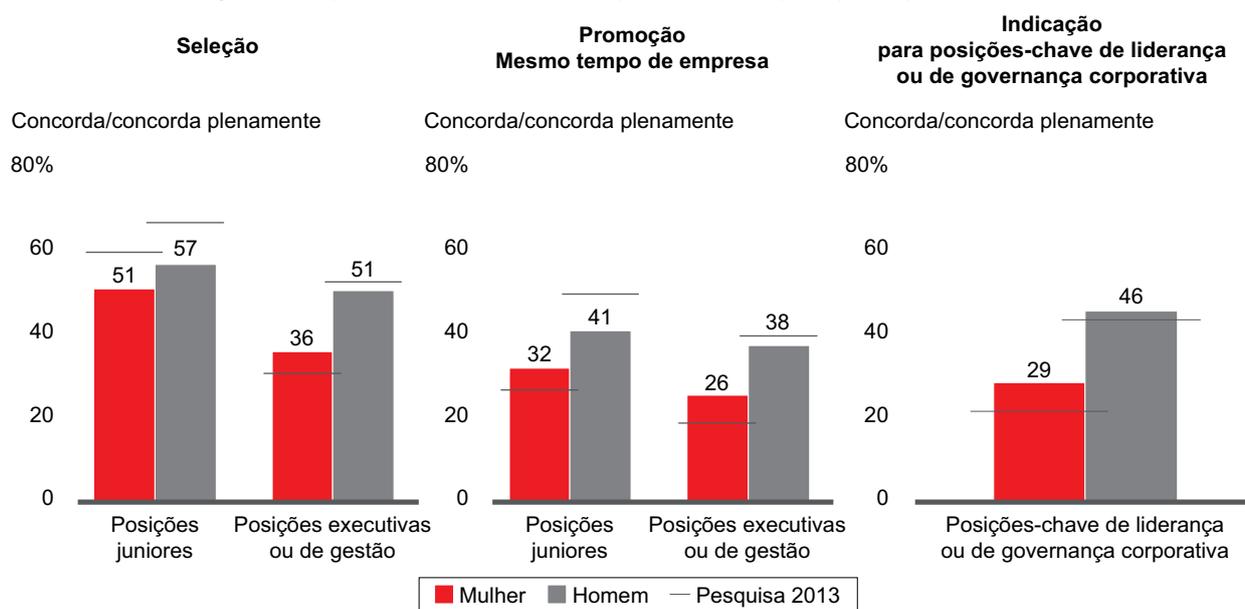
Já que é difícil erradicar vieses apenas com treinamento, o melhor é estabelecer processos para mitigá-los. Para começar, determine onde o viés pode influenciar decisões importantes e, em seguida, institua formas de reduzir esse tipo de preconceito. Embora vieses possam se manifestar em qualquer ponto do ciclo de vida de talentos, é preciso redobrar a atenção em processos como os de seleção, promoção, avaliação de desempenho e atribuição de projetos.

Nosso estudo mostrou que menos da metade dos respondentes acreditam na equidade de oportunidades entre homens e mulheres igualmente qualificados em processos de promoção e indicação para posições-chave de liderança ou de governança corporativa. Entre as mulheres, apenas um quarto acredita que oportunidades de promoção para posições executivas ou de gestão são as mesmas dos homens, apesar do avanço desde nossa última pesquisa. Para processos de seleção, a percepção é um pouco melhor, mas ainda abaixo de 60%, e caiu em relação a 2013 (Figura 9).

Os recrutadores, quando buscam candidatos no LinkedIn, estão 13% menos inclinados a clicar em perfil feminino, apesar de haver pouca variação na probabilidade de envio de mensagem através da plataforma após análise do perfil (ver o “Estudo Global sobre Diversidade de Gênero” do LinkedIn). Além do viés dos recrutadores, as próprias mulheres são mais seletivas que os homens quando se candidatam a uma vaga—no Brasil, ao visualizar a mesma vaga, a probabilidade de uma mulher se candidatar é 5% menor e a de pedir indicação é 25% menor.

Figura 9: Desigualdades em oportunidades de carreira para homens e mulheres permanece

Homens e mulheres igualmente qualificados têm as mesmas oportunidades de participar de processos de:



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Para neutralizar os vieses, as empresas podem implementar alguns mecanismos nesses processos. Uma solução é formular descrições de cargos dando ênfase a competências em vez de usar termos específicos de um setor que possam restringir a oferta de candidatos a “mais do mesmo”. Outra é avaliar candidatos com o uso de software de anonimização ou de testes padronizados, e não só com entrevistas não estruturadas.

Ana Claudia Plihal, Diretora de Soluções de Talentos no LinkedIn, recomenda às empresas terem um “descritivo de posição que não passe de 5 requisitos e que tenha uma linguagem mais branda, sem utilização de termos muito pesados ou de uma linguagem masculinizada”.

A SAP Brasil, empresa que conquistou a certificação global EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) após ter seus processos de recrutamento, promoção e remuneração auditados rigorosamente, utiliza ferramentas de recrutamento que omitem a foto e outros detalhes pessoais dos candidatos.

A Natura, por sua vez, tem seus processos de seleção e promoção estruturados de forma que sempre haja pelo menos uma mulher entre os candidatos finalistas em triagens para cargos de liderança. Além do recrutamento tradicional, a Natura inovou no processo seletivo do CorageN—programa criado em parceria com a aceleradora de startups ACE, voltado a pessoas com perfil empreendedor para desenvolver projetos inovadores—onde o único pré-requisito é ser maior de idade e o perfil dos candidatos é avaliado via testes on-line e uso de inteligência artificial.

Viés no recrutamento: problemas comuns

Ações de mitigação de efeito comprovado

Descrição do cargo: vocabulário e informação usados na descrição podem atrair grupos específicos; exigir experiência “relevante” pode restringir a oferta de candidatos para “mais do mesmo”

Elimine termos que possam limitar a gama de talentos

Descreva competências exigidas pelo cargo em vez de pedir experiência específica do setor

Seja transparente sobre remuneração

Candidatos: pool de candidatos não é diversificado o bastante

Garanta que haja mais de um candidato representante de minorias na lista de priorizados

Alavanque parcerias com organizações que tenham acesso a oferta mais diversificada de candidatos

Triagem: candidatos representantes de minorias são eliminados no processo

Anonimize candidatos ou use software para simular triagem diversificada

Use recrutamento contextualizado para ajudar a determinar a importância da qualificação do indivíduo

Entrevistas: entrevistas não estruturadas não apontam os melhores candidatos

Troque a tradicional entrevista não estruturada por testes e entrevistas padronizados

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Implementar políticas e iniciativas de forma efetiva

Nosso estudo buscou identificar as iniciativas mais eficazes para ajudar empresas a promover diversidade e inclusão e a apoiar as várias necessidades com relação ao ambiente de trabalho. Tanto os homens quanto as mulheres apontaram as mesmas três iniciativas como as mais importantes, todas relacionadas a maior flexibilidade (seja na carga horária ou no local de trabalho em si), benefícios disponibilizados por apenas cerca de metade das empresas pesquisadas (Figura 10).

A IBM Brasil, por exemplo, oferece diversas alternativas de flexibilidade como trabalho remoto, carga horária flexível e o programa “Summer Time”—durante o verão, o funcionário tem a possibilidade de trabalhar por mais horas durante os primeiros dias da semana e, na sexta-feira, sair ao meio-dia.

De acordo com o LinkedIn, flexibilidade já é uma das quatro maiores tendências do futuro do trabalho (ver o estudo “Tendências Globais de Talento 2019”, do LinkedIn). De acordo com Ana Claudia Plihal, “a flexibilidade não serve somente para a mulher saber se vai poder correr para levar o filho no médico ou participar das atividades na escola das crianças. Ela quer ter o tempo dela para conciliar a maternidade com outras coisas, como investir na própria educação, por exemplo”.

Apesar das iniciativas de flexibilidade serem valorizadas por ambos os gêneros, elas são consistentemente mais utilizadas pelas mulheres quando disponíveis (Figura 10). Para que o uso dos benefícios não seja motivo de preconceito ou penalização no ambiente de trabalho, é importante que as organi-

Figura 10: Iniciativas mais valorizadas por profissionais não são amplamente disponibilizadas pelas empresas; mulheres fazem maior uso quando há disponibilidade



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

zações igualemente as condições e incentivem a sua utilização por todos os grupos. A Diageo, referência em criação de ambiente de trabalho inclusivo e diverso, oferece licença maternidade e paternidade de 6 meses a todos os seus funcionários, inclusive para casais homoafetivos, com salário integral. A política é global e o benefício pode ser utilizado desde 1º de julho de 2019.

Empresas que implementaram alternativas flexíveis com sucesso frequentemente:

- Disponibilizam modelos de trabalho flexível a todos os funcionários;
- Criam uma cultura de apoio ao trabalho flexível que começa por um forte compromisso do CEO e se estende às equipes de liderança e gerentes da linha de frente;
- Incentivam a alta liderança a trabalhar com horários flexíveis e a compartilhar sua experiência com os demais funcionários;
- Adotam tecnologias e processos que apoiam o trabalho flexível;
- Instituem e divulgam políticas claras para o trabalho flexível, particularmente no que se refere a políticas de promoção (saiba mais no Bain Brief “*Integrating Work and Life*”); e
- Garantem que projetos desafiadores e de alta relevância sejam atribuídos a indivíduos que trabalham em esquemas flexíveis, para que sigam crescendo e avançando na carreira.

Comunicar com intenção e construir cultura inclusiva

Cada pessoa enxerga e vive a diversidade e a inclusão por lentes distintas. Logo, o tema provoca divergências e é um verdadeiro desafio a ser superado.

Uma mesma equipe de liderança, um mesmo conjunto de ações ou o mesmo ambiente de trabalho podem causar impressões distintas a depender das origens e históricos dos recipientes da mensagem. Nosso estudo revelou que enquanto 78% dos homens acreditam que podem ser bem-sucedidos na organização sendo “eles mesmos”, para as mulheres o percentual é de 72%.

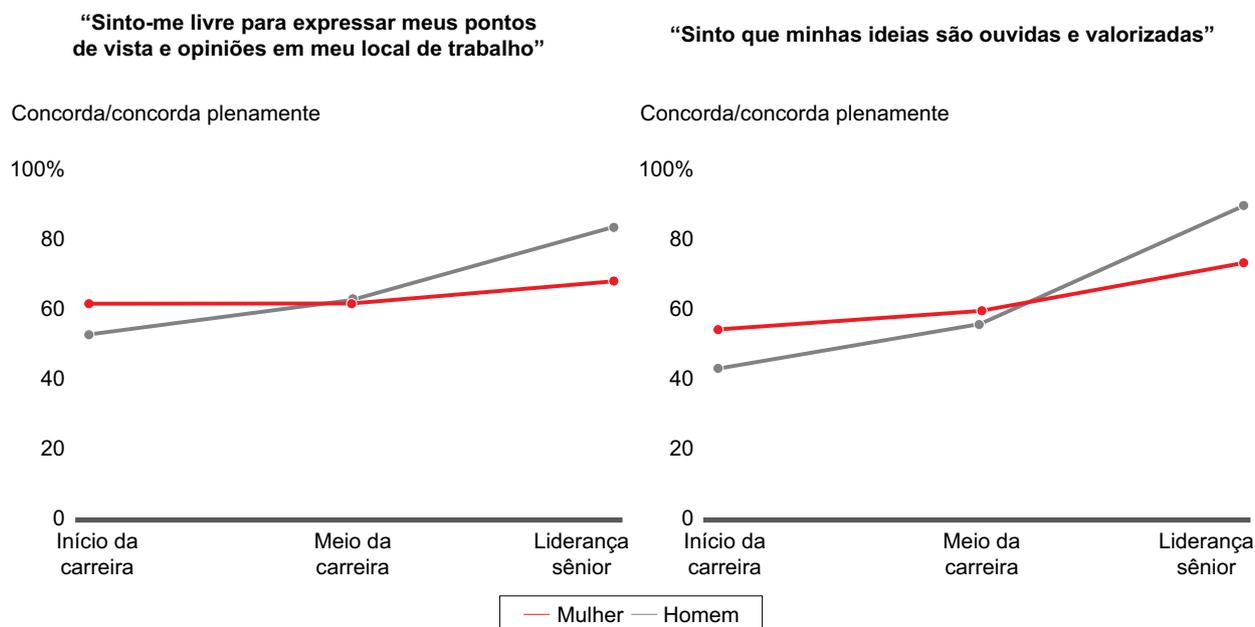
Para homens, a liberdade de expressão aumenta com a senioridade; infelizmente isso não ocorre para as mulheres: mulheres em cargos de liderança sênior são menos propensas a se sentir livres para expressar seus pontos de vista e opiniões no local de trabalho do que seus pares homens em 15p.p. (Figura 11).

Uma cultura inclusiva, que permita sensação de liberdade de expressão em níveis iguais para homens e mulheres, depende das práticas objetivas por parte das empresas, tal qual já mencionado. Andrea Alves, Vice-Presidente de Marketing e Inovação da Natura, diz: “As empresas foram desenhadas por homens para homens, em uma sociedade patriarcal. Se quisermos incorporar cada vez mais diferentes referenciais e perfis, e as mulheres fazem parte dessa pauta, não dá para preservar os sistemas como estão.”

Além da implementação de iniciativas de diversidade e inclusão propriamente ditas, a construção de uma cultura inclusiva e a percepção dos diferentes grupos em relação a ela depende também da forma como tudo isso é comunicado.

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Figura 11: Percepção sobre liberdade de expressão no ambiente de trabalho muda de acordo com gênero e senioridade



Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem dados concretos, funcionários se valem de relatos soltos e percepções para compor uma narrativa sobre a organização, o que pode perpetuar mitos ou estereótipos nocivos. As empresas devem refletir bem sobre como travar o diálogo de diversidade e inclusão para moldar essa narrativa.

Identificamos três estratégias bem-sucedidas para estruturar e comunicar a narrativa de diversidade e inclusão em uma empresa de modo a abordar a questão da percepção.

- Vincular diversidade ao propósito fundamental da empresa
- Incluir todos na narrativa
- Preencher o vazio com fatos

Vincular diversidade ao propósito fundamental da empresa

Há fortes razões para que uma organização busque diversidade entre seus líderes, funcionários e até mesmo clientes. Os benefícios estão cada vez mais bem documentados; projetos e iniciativas de equipes diversas são mais bem-sucedidos do que os de equipes uniformes.

O Nubank tem como um dos cinco pilares que guiam todas as áreas da empresa a frase “construímos times fortes e diversos” e, para isso, busca garantir que grupos que naturalmente seriam minorias tenham maior representatividade. Para trazer mais mulheres para o time de engenharia, formação

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

na qual há menor parcela de mulheres, por exemplo, a empresa adota iniciativas como realizar eventos sobre mulheres na tecnologia e sempre ter pelo menos uma engenheira da companhia nos processos seletivos.

“Já começamos com a visão de que diversidade era muito importante, que a gente não ia chegar a produtos e decisões melhores tendo cinco homens que fizeram a mesma faculdade e que trabalharam nos mesmos lugares dando opinião. Não à toa, hoje as mulheres são mais de 40% do time do Nubank, e no time executivo somos três. Ainda assim tem muito para melhorar, então recentemente começamos a criar algumas iniciativas para proativamente atrair mais mulheres”, diz Cristina Junqueira.

O PayPal elegeu a inclusão como um dos seus quatro valores em 2015 e, em dois anos, o número de mulheres em cargos de liderança cresceu 20% em nível global. A divisão brasileira, mais especificamente, conta com 55% de mulheres nos cargos de liderança e se tornou referência para a companhia como um todo. Mais uma vez, o ato de comunicar a inclusão como um valor está acompanhado de várias iniciativas para concretizá-la: criação de procedimentos que asseguram diversidade entre os finalistas de processos seletivos, incentivos para que cada diretor monte uma equipe diversa, ambiente de trabalho com horários flexíveis e política de trabalho remoto, entre outros.

Incluir todos na narrativa

Boas intenções podem dar errado. Mensagens inclusivas podem ter um efeito contrário em uma organização quando restringem demasiadamente o foco a certos grupos minoritários ou não reconhecem todas as facetas da diversidade. Muitas organizações já perceberam que mensagens de diversidade e inclusão têm melhor repercussão interna quando são formuladas da perspectiva de todos os funcionários. O PayPal, por exemplo, deixa claro que a inclusão se refere a “todo mundo, em todos os lugares, em todos os momentos, independentemente da origem, nível hierárquico ou circunstância”.

Além disso, as empresas podem gerar orgulho entre seus funcionários ao expandir a atuação na diversidade e inclusão para o público externo, além de funcionários da empresa. No Brasil, a Corteva Agriscience, multinacional do setor agrícola signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, iniciou o projeto Academia de Liderança das Mulheres do Agronegócio em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) e a Associação Brasileira do Agronegócio (Abag) em fevereiro de 2019. O projeto busca capacitar mulheres brasileiras que vivem de atividades relacionadas ao campo para que se desenvolvam e se destaquem em organizações ligadas à agroindústria através de módulos de treinamento que abordam temas como liderança, estratégia, ambiente regulatório e ciências políticas.

Preencher o vazio com fatos

Dados são importantes não só para iniciar o ciclo, mas também para fechá-lo. Na ausência de informação, a especulação corre solta. É do interesse da liderança corporativa ser o mais proativa e transparente possível ao comunicar ações de diversidade e inclusão e o progresso na área—tanto a evolução das estatísticas demográficas dos funcionários como um todo como, também, de cada ação específica. Para criar confiança, é preciso comemorar sucessos e reconhecer falhas.

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

3. Conclusão

A diversidade e a inclusão em empresas brasileiras avançam a passos lentos. É preciso lembrar que a situação atual é reflexo de práticas e crenças que estão aí há décadas. Por maior que seja nossa ambição, não há como mudar isso da noite para o dia.

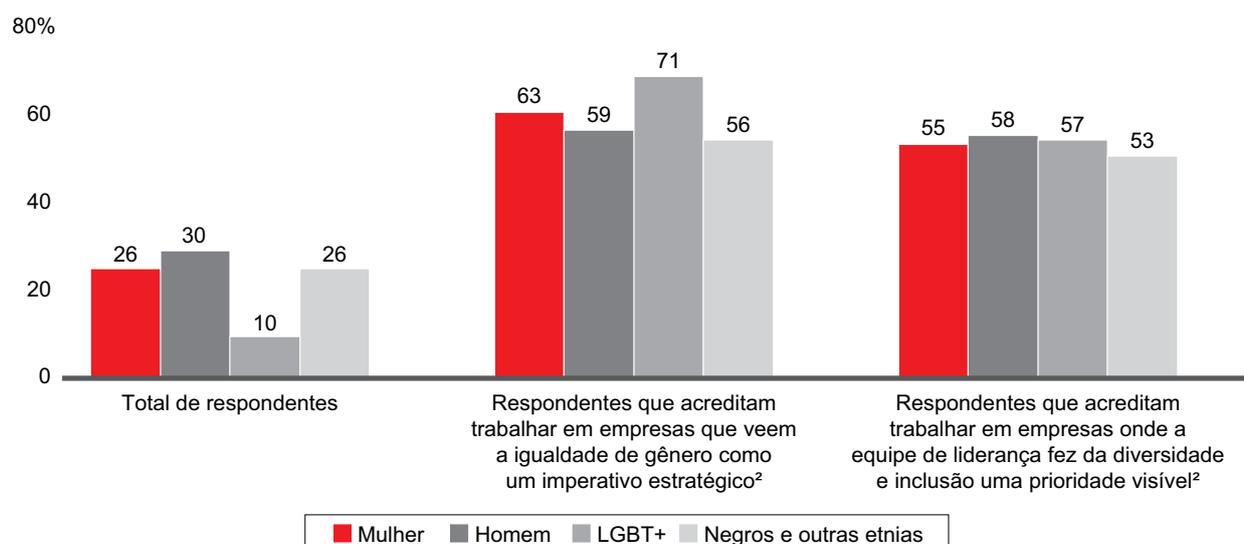
Há, no entanto, muitos pontos promissores nessa trajetória de mudança. As vantagens de diversidade e inclusão estão bem documentadas—a Organização Internacional do Trabalho, por exemplo, indica que 74% das empresas que monitoram o impacto da diversidade de gênero na liderança reportam crescimento de 5 a 20% nos lucros—e são cada vez mais amplamente aceitas. A atenção à questão está aumentando, com um número crescente de empresas e órgãos públicos aderindo à causa e afirmando seu desejo de melhorar nessa área. É uma exigência das novas gerações.

O ambiente de trabalho moderno pode alcançar diversidade e inclusão. Empresas como as citadas neste relatório estão desbravando esse caminho, reescrevendo seu legado e, como resultado, desfrutando de maior engajamento dos seus colaboradores—nossa pesquisa mostra que aqueles que acreditam trabalhar em empresas que priorizam a igualdade de gênero ou a diversidade como um todo demonstram pelo menos o dobro do engajamento em relação ao total de respondentes (*Figura 12*).

As cinco ações descritas são um ponto de partida comprovado na jornada rumo à diversidade e inclusão dentro das empresas. Com ações sustentadas e articuladas, é possível criar um ambiente no qual tanto a empresa quanto seus funcionários prosperem. Com intenção e foco, vamos sair do discurso e partir para a ação—e, com isso, finalmente ganhar tração.

Figura 12: Atuação da empresa em temas de diversidade e igualdade de gênero aumenta substancialmente o engajamento dos colaboradores

Nível de engajamento do colaborador medido pelo NPS¹



¹ NPS é calculado subtraindo o percentual de detratores (notas entre 0 e 6) do percentual de promotores (notas entre 9 e 10)

² Seleção de respondentes que concorda/concorda plenamente com a afirmativa

Fonte: Pesquisa Bain/LinkedIn Liderança feminina: sem atalhos 2019 (n=914)

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

4. Metodologia

As 914 pessoas que responderam nosso questionário compõem um panorama variado de classes sociais, regiões e cargos no Brasil. O número de mulheres foi ligeiramente maior do que o de homens: 55% versus 45%. Cerca de 60% vêm de organizações com mais de mil funcionários e 50% têm 10 ou mais anos de carreira.

Cerca de 10% dos participantes ocupa cargos na base da hierarquia (júnior) de suas respectivas organizações; 30% se identificaram como trabalhadores experientes, mas sem cargos de gestão e 20% como coordenadores ou gerentes juniores. Um total de 25% ocupa altos postos de gerência e cerca de 15% são líderes (ou seja, diretores, integrantes da equipe executiva ou CEOs).

Mais da metade (66%) dos entrevistados tinha menos de 40 anos de idade. Indivíduos com idade entre 40 e 60 anos representaram 32% da amostra. O restante tinha mais de 60.

Um total de 67% dos entrevistados estão casados ou em união civil; 27% são solteiros e 6% viúvos, separados ou divorciados. Cerca de 64% têm filhos.

Dentre os casados ou em união civil, 85% indicaram que seus parceiros também trabalham (em tempo integral ou parcial) e 61% acreditam que seus parceiros tenham uma carreira igualmente ou mais intensa que as suas.

Além disso, a Bain & Company e o LinkedIn entrevistaram mulheres que são líderes referência no mercado brasileiro. CEOs, vice-presidentes e fundadoras de empresas nos setores de mídia, telecom e tecnologia, mercado financeiro, varejo, bens de consumo e serviços compartilharam suas experiências, desafios e histórias de superação pessoal que também foram refletidas no estudo.

Net Promoter Score (NPS)

Em nosso estudo, usamos o “*Employee Net Promoter Score*”—o NPS de funcionários—para medir a satisfação e fidelidade das pessoas em relação a um serviço, produto ou até seu local de trabalho. Neste estudo, pedimos a funcionários que indicassem, em uma escala de 0 a 10, a probabilidade de que recomendassem, a alguém próximo, trabalhar para sua empresa, com seu gerente ou organização. A partir dessas respostas, os entrevistados foram divididos em três grupos:

- **Promotores (9 ou 10):** essas são as pessoas consideradas fiéis à empresa—e que em geral permanecem por mais tempo em suas empresas e falam bem da organização para amigos e colegas.
- **Neutros (7 ou 8):** indivíduos razoavelmente satisfeitos—mas não fiéis. Raramente falam bem da empresa e, quando o fazem, em geral é com ressalvas ou sem muito entusiasmo.
- **Detratores (0 a 6):** indivíduos que não recomendam a empresa a amigos ou familiares. Em geral, estão insatisfeitos e até mesmo revoltados com a forma como são tratados. Com frequência falam mal da organização e provavelmente irão embora assim que encontrarem algo melhor.

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Nossos estudos mostram que o engajamento dos funcionários tem impacto comprovado e quantificável no desempenho da empresa. Empresas com índices mais elevados de NPS entre funcionários têm vantagens competitivas especiais, incluindo maior engajamento, maiores níveis de “advocacy” por funcionários, melhor desempenho geral e maior crescimento.

5. Bibliografia

Apud, Mateus. “Mentoria reversa inverte a lógica do aprendizado”. Estadão, 10 de fevereiro de 2019. <https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/mentoria-reversa-inverte-a-logica-do-aprendizado/>

Bain Brief “*Charting the Course: Getting Women to the Top*”. Bain & Company, 2017. <https://www.bain.com/insights/charting-the-course-women-on-the-top/>

Bain Brief “*Actions Speak Louder than Words: CEO Conduct That Counts*”. Bain & Company, 2014. <https://www.bain.com/insights/actions-speak-louder-than-words/>

Bain Brief “*Everyday Moments of Truth: Frontline Managers Are Key to Women’s Career Aspirations*”. Bain & Company, 2014. <https://www.bain.com/insights/everyday-moments-of-truth/>

Bain Brief “*Integrating Work and Life*”. Bain & Company, 2015. <https://www.bain.com/insights/integrating-work-and-life/>

Censo da Educação Superior 2017. INEP, 2018. http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf

“Corteva assina acordo de compromisso com a ONU Mulheres”. Sucesso no Campo, 24 de maio de 2019. <https://www.sucessonocampo.com.br/noticias/corteva-assina-acorde-de-compromisso-com-a-onu-mulheres/>

Dantas, Yuri. “O que a cultura do Nubank tem a ver com foco no cliente?” Nubank, 6 de julho de 2018. <https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>

“Diageo, dona da Johnny Walker, amplia licença paternidade para seis meses mundialmente”. Isto É, 22 de maio de 2019. <https://www.istoedinheiro.com.br/diageo-dona-da-johnny-walker-amplia-licenca-paternidade-para-seis-meses-mundialmente/>

“Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais”. PNAD, 2018. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/694dba51d3592761fcbf9e1a55d157d9.pdf

“Empresas brasileiras afirmam compromisso com a igualdade de gênero em encontro global sobre empoderamento econômico no Chile”. ONU Mulheres Brasil, 2018. <http://www.onumulheres.org.br/noticias/empresas-brasileiras-afirmam-compromisso-com-a-igualdade-de-genero-em-encontro-global-sobre-empoderamento-economico-no-chile/>

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Entrevistas “Liderança feminina: Sem atalhos 2019”. Bain & Company, LinkedIn, 2019.

“Estudo Global sobre Diversidade de Gênero. Os desafios das mulheres no mercado de trabalho”. LinkedIn, 2018.

Ferreira, Gabriel. “Natura e ACE inovam com recrutamento de empreendedores”. ACE, 2018. <https://acestartups.com.br/natura-ace-coragen/>

Freitas, Talita. “A cultura que tornou o Nubank o 2o unicórnio brasileiro”. StartSe, 13 de março de 2018. <https://www.startse.com/noticia/startups/fintechs/47367/cultura-que-tornou-o-nubank-o-2o-unicornio-brasileiro>

“Geração Z escolhe IBM como a empresa preferida para trabalhar”. IBM, 5 de abril de 2019. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/geracao-z-escolhe-ibm-como-a-empresa-preferida-para-trabalhar/>

Google Trends, www.google.com/trends

“Melhores Práticas 2016-2017”. Movimento Mulher 360, 2017. https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2017/11/MM360_Book-2_anos_vs_FINALIZADO_baixa_rgb.pdf

“Natura adere aos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU”. Natura, 17 de setembro de 2018. <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-adere-aos-principios-de-empoderamento-feminino-da-onu>

“Panorama Mulher 2018”. Insper, Talenses, 2019.

“PayPal Mission Vision Values”. PayPal. www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/paypal-mission-vision-values.pdf

Pesquisa “Liderança feminina: Sem atalhos 2019”. Bain & Company, LinkedIn, 2019.

“Quer empreender com a Natura? Conheça o Programa CorageN”. Natura, 5 de setembro de 2018. <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/quer-empreender-com-a-natura-conheca-o-programa-coragen>

Salomão, Karin. “Como o PayPal Brasil se tornou referência em igualdade de gênero”. Exame, 5 de fevereiro de 2019. <https://exame.abril.com.br/negocios/como-o-paypal-brasil-se-tornou-referencia-em-igualdade-de-genero/>

Saraiva, Jacilio. “Gerações sem conflito”. Valor Econômico, 10 de novembro de 2017. <https://www.valor.com.br/carreira/5189451/geracoes-sem-conflito>

Scherer, Aline. “Diversidade na liderança traz resultados, diz presidente da SAP”. Exame, 2 de novembro de 2017. <https://exame.abril.com.br/negocios/diversidade-na-lideranca-traz-resultados-diz-presidente-da-sap/>

Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina

Valor 1000 2018. Valor Econômico, 2018. <https://www.valor.com.br/valor1000/2018/ranking-1000maiores>

“*Women in Business and Management: The business case for change*”. Organização Internacional do Trabalho, 2019. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm

Tendências Globais de Talento 2019. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-tips/tendencias-globais-de-talentos-2019>

BAIN & COMPANY

A Bain & Company é a consultoria estratégica que as principais empresas do mundo procuram quando querem resultados duradouros. Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil. Fundada em 1973, a Bain possui 58 escritórios em 37 países. Sua grande expertise e seu portfólio de clientes abrangem todos os setores e indústrias da economia.



O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo. Estamos presentes em mais de 200 países e contamos com mais de 630 milhões de usuários, sendo deles 38 milhões de brasileiros. Ajudamos a conectar os profissionais do mundo a oportunidades de emprego e a transformar a forma com que as empresas contratam, divulgam suas marcas e vendem. Nossa visão é criar oportunidades econômicas para todos os usuários do mercado de trabalho.



Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BENGALORE • BERLIM • BOGOTÁ • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES
LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIADE • RIO DE JANEIRO
ROMA • SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEUL • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • XANGAI • ZURIQUE