

# COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS PODEM MAXIMIZAR SEU INVESTIMENTO EM DIVERSIDADE



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder em estratégia de negócios. Realiza parcerias com empresas em todos os setores e regiões do mundo para: identificar as oportunidades que mais geram valor, abordar os desafios mais importantes e transformar o negócio de seus clientes. Nossa abordagem customizada combina amplo entendimento da dinâmica das corporações e de seus mercados com a colaboração de todos os níveis da empresa. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capazes e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 85 escritórios em 48 países. Para obter mais informações, acesse [www.bcg.com](http://www.bcg.com).



# COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS PODEM MAXIMIZAR SEU INVESTIMENTO EM DIVERSIDADE

VIOLETTA OSTAFIN

JULIANA ABREU

FABIANA KONDO

# CONTEÚDO

3	DESTAQUES
4	INTRODUÇÃO
11	O QUE ESTÁ SENDO FEITO, O QUE ESTÁ FUNCIONANDO E PRIORIDADES PARA O FUTURO
15	PLANO DE AÇÃO PARA OS LÍDERES BRASILEIROS
20	CONCLUSÃO
21	APÊNDICE

# DESTAQUES

**A**S EMPRESAS BRASILEIRAS VÊM investindo significativamente para alcançar a diversidade de gênero. Existem algumas histórias individuais de sucesso importantes, entretanto, de maneira geral, o progresso no Brasil permanece lento. Muitos acham desafiador saber quais são as iniciativas mais eficazes para promover a mudança. Entrevistas e pesquisas exclusivas do BCG com 14 das maiores empresas do Brasil fornecem um retrato do que tem surtido efeito para os funcionários e também destacam oportunidades para os líderes direcionarem seus esforços para um maior impacto na diversidade.

Acreditamos que o Brasil está em um ponto crítico. Se toda a energia atualmente envolvida for direcionada a intervenções que realmente funcionem, as empresas brasileiras estarão em melhor posição para criar uma mudança de patamar na diversidade de gênero ao longo dos próximos anos.

## Metodologia

Entrevistamos líderes de diversidade, presidentes (CEOs) e diretores de RH (CHROs) de 14 empresas líderes do Brasil e realizamos uma pesquisa com cerca de 600 gestores de ambos os sexos para entender suas perspectivas sobre a diversidade e os obstáculos que eles têm enfrentado. Executivos e gestores identificaram 39 potenciais intervenções distintas em relação à diversidade em suas organizações, e avaliaram quais dessas intervenções são mais e menos eficazes em promover os objetivos de diversidade de gênero. As empresas e os colaboradores participantes abrangem uma ampla amostra de setores, incluindo bens de consumo, varejo, tecnologia e bens industriais. Essa pesquisa foi realizada como parte de um estudo global com mais de 17.500 gestores em 21 países.

# INTRODUÇÃO

**M**UITAS ORGANIZAÇÕES EM TODO o Brasil estão fortemente investindo na diversidade de gênero, mas estatísticas em torno da disparidade de gênero no ambiente de trabalho mostram que o progresso brasileiro continua relativamente lento, e este gap aumenta com a senioridade (Gráfico 1 - Página 5).

Na realidade, enquanto muitas organizações brasileiras são bastante empenhadas em resolver essa questão e investem em iniciativas, nossa pesquisa revela que líderes seniores nem sempre sabem quais investimentos têm o maior impacto e, portanto, onde é melhor concentrar recursos. Com muitas opções à disposição, mas pouca clareza sobre quais iniciativas são mais eficazes, é difícil para as empresas determinar como melhor investir em programas de diversidade (Consulte Tabela 1 com lista completa de intervenções potenciais testadas - Página 6).

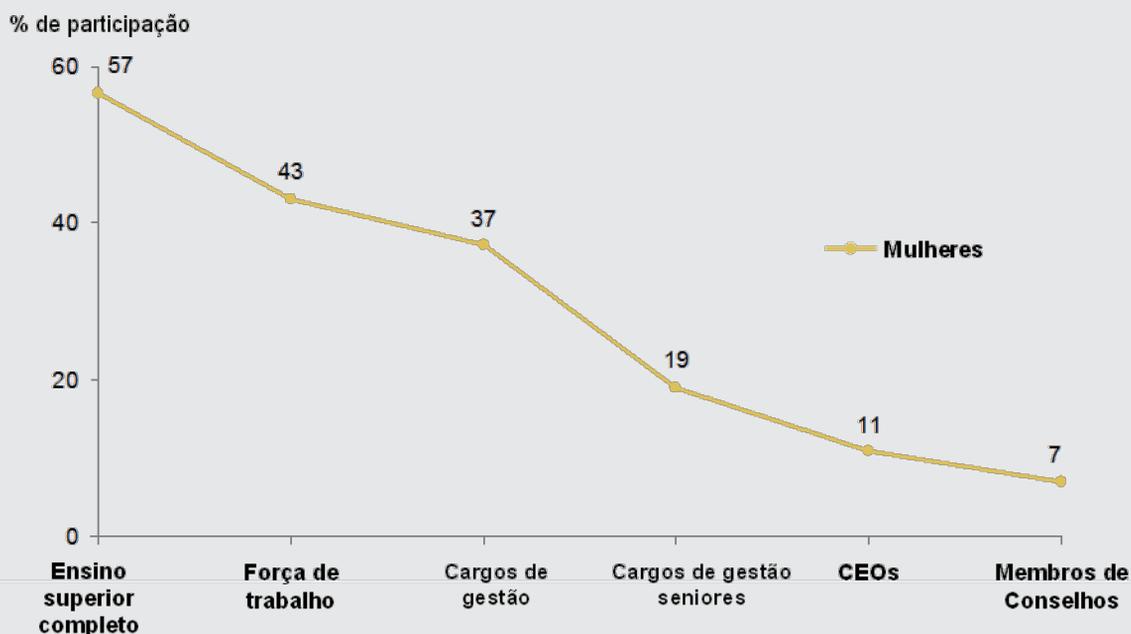
O que recebe mais atenção e esforço? Descobrimos que até o momento, medidas básicas de inclusão, tais como políticas antidiscriminação, sistemas de reclamações e ambientes físicos inclusivos, têm sido o centro dos esforços das empresas brasileiras. Os maiores obstáculos ao progresso – compromisso da liderança e promoção das mulheres – aparentemente estão recebendo foco inadequado.

Além disso, levar a diversidade para uma organização requer uma mudança de cultura importante que pode ser de complexa implementação. Muitos líderes relatam dificuldades em mobilizar suas organizações para conseguir realizar uma mudança generalizada e o grau de eficácia alcançado é percebido de forma diferente por homens e mulheres.

Embora desafiador, as empresas reconhecem que este momento apresenta uma excelente chance para aqueles que estejam dispostos a identificar a oportunidade e aproveitá-la. Como isso pode ser atingido? Para alcançar essa mudança de patamar, as empresas devem adequar suas estratégias e investir no que mais importa às mulheres que trabalham no mercado de agora – e usar o momentum para investir naquilo que já está obtendo sucesso.

Nossa análise de 14 empresas líderes no Brasil revela a natureza e o escopo dos desafios e oportunidades à frente. E também sugere como as organizações devem responder: garantindo um compromisso genuíno da liderança, construindo um *case* de negócios claro, compreendendo o ponto de partida e concentrando-se em iniciativas eficazes e direcionadas, as empresas podem acelerar significativamente a jornada rumo à diversidade de gênero.

## GRÁFICO 1 | A Disparidade de Gênero no Ambiente de Trabalho Brasileiro Aumenta com a Senioridade



**Fontes:** Ensino superior completo: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/03/mulheres-sao-maioria-no-ingresso-e-na-conclusao-de-cursos-superiores> Total da força de trabalho: Banco Mundial: <http://wdi.worldbank.org/table/2.2> (2015) Total em cargos de gerência: Women in Business and Management Gaining Momentum ["Mulheres ganhando momentum nos negócios e em cargos de gestão", em uma tradução livre], OIT 2015 (últimos dados disponíveis até 2012) Cargos de gerência seniores: The CS Gender 3000: Women in Senior Management [Relatório "CS Gender 3000: mulheres em cargos de gestão seniores", em uma tradução livre], Credit Suisse Research Institute, setembro de 2014 CEOs: [http://www.grantthornton.com.br/globalassets/\\_markets\\_/bra/media/imagens-brasil/infografico.pdf](http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/imagens-brasil/infografico.pdf) Membros de Conselhos: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>

### As Empresas em Todo o Brasil São Altamente Ativas no Intuito de Melhorar a Diversidade de Gênero

A diversidade de gênero no mercado brasileiro ganhou impulso significativo nos últimos anos. As empresas estão se lançando com muito foco em uma empreitada para reduzir a disparidade entre gêneros, e os funcionários, de maneira geral, estão cientes dos esforços de suas organizações.

Em nossa pesquisa, aproximadamente 84% dos gestores brasileiros pesquisados disseram que sua organização estava se empenhando para melhorar a diversidade de gênero e cerca de 73% acreditavam que houve progresso em todos os níveis em sua organização durante os últimos 1 a 3 anos (Gráfico 2 - Página 8).

### No entanto, as Mulheres nem Sempre Sentem o Impacto das Boas Intenções das Organizações

Em comparação com seus colegas do sexo masculino, as mulheres tendem a ter uma visão muito mais pessimista da situação e do progresso da diversidade de gênero nas organizações em todo o Brasil.

Entre as mulheres pesquisadas, 44% afirmaram que suas empresas não tinham boa diversidade de gênero na equipe de alta gestão (vs. 21% dos homens); e 28% acreditavam que os homens não eram suficientemente engajados com a iniciativa (vs. 10% dos homens).

O otimismo masculino foi especialmente verdadeiro naqueles com idade acima de 50 anos: 81% julgavam que os homens estavam comprometidos com iniciativas de diversidade em suas empresas, enquanto os 19% restantes tinham posicionamento neutro.

## TABELA 1 (1/2): TRINTA E NOVE INTERVENÇÕES DISTINTAS DE DIVERSIDADE FORAM TESTADAS EM NOSSA PESQUISA

### Liderança

Intervenções para aumentar a transparência e o compromisso da liderança com a diversidade de gênero:

- Anúncio público de comprometimento à diversidade de gêneros feito pelo Presidente / Time Executivo;
- Desenvolvimento e comunicação da estratégia e do plano de ação de diversidade de gêneros;
- Coleta, avaliação e comunicação regulares das métricas e KPIs de diversidade;
- Comitê multidisciplinar ou executivo sênior responsável por aumentar a diversidade de gênero;
- Vinculação de metas de diversidade de gêneros com a remuneração do time de liderança.

Intervenções focadas na construção de exemplos positivos:

- Cotas ou metas para mulheres em posições de liderança;
- Defensores (*champions*) de diversidade de gêneros (ex. identificar gestores que entendam / apoiem / incentivem a diversidade de gêneros e os recompensem publicamente);
- Maior visibilidade e exposição a líderes femininas e modelos (*role models*);
- Recrutamento proativo de mulheres sêniores qualificadas e bem-sucedidas para serem modelos (*role models*).

### Cultura

Intervenções focadas em obter um ambiente de trabalho inclusivo:

- Políticas antidiscriminatórias incluindo tolerância zero para assédio sexual e discriminação;
- Ambiente físico de trabalho adequado para homens e mulheres (ex. uniformes, equipamentos e instalações);
- Eventos para os funcionários em horários e locais apropriados para mulheres.

Intervenções/treinamentos focados em reduzir percepções preconcebidas de estereótipos:

- Programas e/ou treinamentos de redução de percepções preconcebidas (ex. auxiliar pessoas a superar percepções preconcebidas);
- Foco em aumentar o contato com pessoas que possuem experiências / origens diferentes;
- Sistemas de denúncias (ex. processos para lidar com reclamações e denúncias de práticas desaconselhadas).

Intervenções focadas em criar transparência e diálogo aberto com o time sênior de liderança:

- Análises das diferenças de remuneração entre gêneros e elevada transparência da remuneração média para homens e mulheres;
- Pesquisas com força de trabalho para descobrir o que funciona ou não para todos os funcionários.

## TABELA 1 (2/2): TRINTA E NOVE INTERVENÇÕES DISTINTAS DE DIVERSIDADE FORAM TESTADAS EM NOSSA PESQUISA

### Retenção

Intervenções para apoiar o engajamento e satisfação de mulheres:

- Eventos de *networking* para mulheres;
- Engajamento corporativo em debates públicos sobre mulheres na liderança;
- Participação corporativa em organizações / instituições de defesa da mulher.

Intervenções para balancear a vida profissional e pessoal:

- Disponibilidade de licença paternidade / maternidade maior do que exigida por lei (licença paternidade exigida por lei: 5 dias; licença maternidade exigida por lei: 4 meses);
- Localização e horas de trabalho flexíveis;
- Modelos disponíveis de trabalho em tempo parcial;
- Flexibilidade informal de horas de trabalho (ex. postergar ou adiantar as horas ocasionalmente para um compromisso pessoal importante);
- Processo favorável de alocação de pessoas e projetos (ex. intervenções para limites de requisitos de viagens);
- Políticas para desencorajar horas a mais desnecessárias no trabalho (ex. agendar reuniões apenas durante o horário de trabalho, medidas objetivas de produtividade);
- Manter contato durante licença paternidade e maternidade e suporte a quem está retornando;
- Creche no local de trabalho ou subsídio;
- Suporte para cuidado emergencial de crianças;
- Apoio de gestores e times a indivíduos que necessitam comparecer a compromissos pessoais.

### Promoção

Intervenções para apoiar o desenvolvimento profissional:

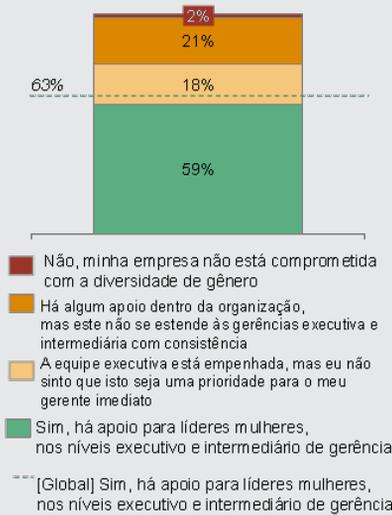
- Abordagem de aprendizado para o desenvolvimento (ex. gestores sêniores são responsáveis por garantir o aprendizado e desenvolvimento de seus reportes diretos);
- Programas de mentoria para as mulheres (por exemplo, fornecimento de um mentor sênior informal dentro da empresa para dar conselhos informais);
- Acesso a treinamento executivo (coaching) e de liderança ou treinamento em competências específicas para mulheres;
- Apadrinhamento (sponsorship) para mulheres (ex. relacionamento com uma pessoa sênior que irá argumentar em seu favor e lhe ajudar a progredir na carreira);
- Gestão ativa de talentos para mulheres com alto potencial (ex. avaliação de talentos, acesso igualitário às responsabilidades do P&L com metas, plano de carreira específico...).

Intervenções para reduzir potenciais percepções preconcebidas em avaliações/promoções:

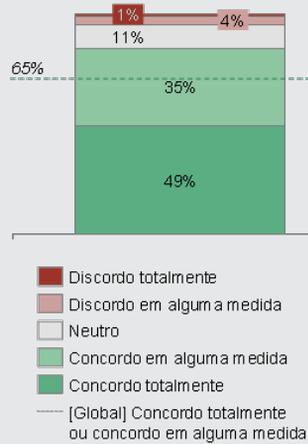
- Cotas rígidas para a promoção de mulheres (ex. % de mulheres no nível 2 das gestões até a data X);
- Metas voluntárias para a promoção de mulheres;
- KPIs que monitorem o número de mulheres promovidas;
- Ênfase em criar uma avaliação e processo de promoção que sejam neutros em termos de gênero.

## GRÁFICO 2 | Percepção do Alto Comprometimento e Esforço Dirigidos à Diversidade de Gênero

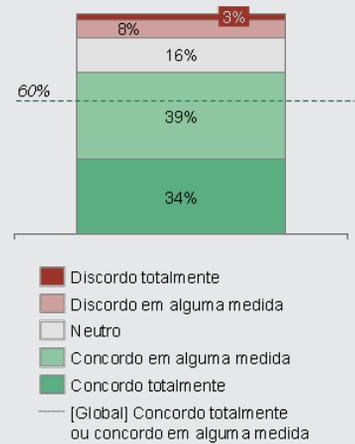
Em sua opinião, sua empresa é comprometida com a diversidade de gênero?



Minha empresa tem atuado fortemente para melhorar a diversidade de gênero



Minha empresa avançou nos últimos 1-3 anos no que diz respeito a melhorias em termos de diversidade de gênero, em todos os níveis de função



Ainda mais notório, embora 45% das mulheres tenham sido expostas a programas de diversidade de gênero, apenas 20% afirmaram ter se beneficiado diretamente de tais iniciativas (Gráfico 3 - Página 9). Conclusão: mesmo que a conscientização seja relativamente alta, as organizações ainda têm um longo caminho a percorrer para alcançar um impacto efetivo.

### Comprometimento da Liderança: um Desafio Fundamental para o Progresso

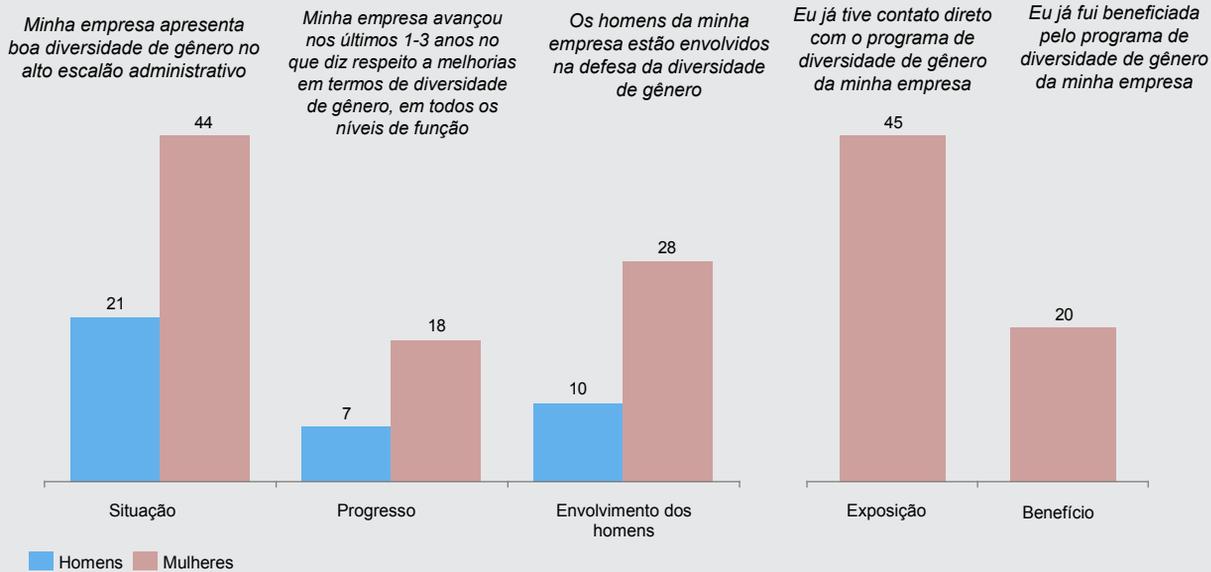
O comprometimento da liderança com a diversidade de gênero é percebido como um obstáculo-chave com o qual as empresas brasileiras precisam lidar para promover a inclusão. O percentual de mulheres entrevistadas que enxerga esse tema como obstáculo é 6 pontos percentuais (pp) maior no Brasil do que em empresas ao redor do mundo. Outras categorias de obstáculos comuns, no entanto, são percebidas da mesma forma ou mais favoravelmente por executivas brasileiras (Gráfico 4 - Página 9).

De acordo com altos executivos pesquisados, a diversidade de gênero no Brasil com frequência ainda é percebida como uma iniciativa de RH, de modo que líderes de diversidade frequentemente se veem em uma posição na qual precisam “convencer seu Conselho e Diretores Executivos de que a diversidade de gênero é uma questão essencial para o negócio como um todo”, como posicionou um gestor de RH.

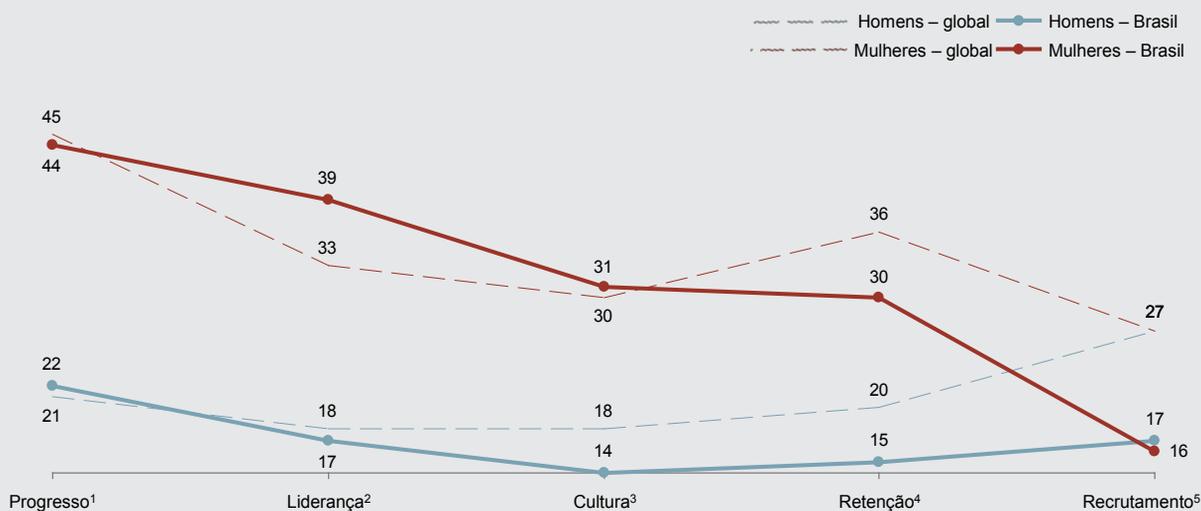
Ao mesmo tempo, entre as empresas brasileiras com melhor desempenho em relação à percepção pelos empregados em termos de situação e progresso da diversidade de gênero, nossa pesquisa mostrou que o compromisso público assumido pelo CEO e pela equipe executiva foi consistentemente posicionado entre as três iniciativas mais eficazes. Em geral, este também foi o caso de subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais, nas quais o debate sobre a diversidade tende a estar em um estágio mais avançado, altamente influenciado por políticas globais e pela presença de um amplo compromisso empresarial para melhorar a diversidade na liderança.

### GRÁFICO 3 | Disparidades de Pontos de Vista Sobre a Situação e o Progresso da Diversidade de Gênero

% dos entrevistados que discordam/discordam fortemente



### GRÁFICO 4 | Avanço e Compromisso da Liderança Percebidos como Principais Obstáculos ao Progresso, Semelhante às Tendências Globais



<sup>1</sup> Por exemplo, as mulheres não estão sendo promovidas na mesma proporção que os homens para posições de gerência sênior; <sup>2</sup> por exemplo, há falta de compromisso dos nossos líderes e gerentes seniores com o progresso da diversidade de gênero; <sup>3</sup> por exemplo, a cultura na minha empresa não é favorável a mulheres na liderança; <sup>4</sup> por exemplo, mulheres de alto desempenho estão deixando a empresa a uma proporção maior que os homens; <sup>5</sup> por exemplo, não conseguimos recrutar talentos femininos suficientes.

## O Progresso na Carreira das Mulheres Também Tem que Ser Abordado

Em consonância com os níveis globais, cerca de 44% das gestoras brasileiras pesquisadas acreditam que as mulheres não estão sendo promovidas na mesma proporção que os homens para cargos de gestão sênior. Tal percepção foi corroborada por nossas discussões com os executivos de RH: mesmo em empresas com uma admissão feminina elevada, onde mulheres representam 50% ou mais da força de trabalho total, observa-se forte queda na participação de mulheres em posições de liderança (N-1 ou N-2). Entre as empresas entrevistadas, as mulheres ocupam um máximo aproximado de 30% dos cargos de alta liderança. A faixa mais baixa foi de cerca de 7%.

Ao mesmo tempo, elas querem progredir: a pesquisa demonstrou que as mulheres em todos os níveis têm um grau de ambição semelhante ao de seus colegas do sexo masculino, independente de terem filhos ou não.

# O QUE ESTÁ SENDO FEITO, O QUE ESTÁ FUNCIONANDO E PRIORIDADES PARA O FUTURO

## O Que Está Sendo Feito: Medidas Básicas de Inclusão e Condições de Flexibilidade Têm Sido o Foco

Em média, de 39 intervenções potenciais, os gestores brasileiros pesquisados tinham conhecimento de 20 iniciativas de diversidade de gênero em suas organizações<sup>1</sup>, em áreas que vão desde modelos flexíveis de trabalho a treinamentos para redução de percepções preconcebidas.

No entanto, entre as intervenções mais comuns em companhias brasileiras, poucas estão focadas no compromisso da liderança e na promoção de mulheres, áreas vistas como maiores obstáculos para promoção de diversidade. No Brasil, as empresas parecem estar primeiramente “consertando o básico”, sendo as intervenções mais comuns medidas de inclusão básicas, tais como políticas antidiscriminatórias, sistemas de denúncias e garantia de um ambiente físico inclusivo. Num segundo momento, as empresas tendem a adotar medidas de flexibilidade, incluindo a licença parental estendida e horários e locais de trabalho flexíveis (Gráfico 5 - Página 12).

## O Que Está Funcionando: Há uma Incompatibilidade Entre as Perspectivas Feminina e Masculina em Relação a Quais Intervenções Têm Sido Mais Eficazes

Nossa pesquisa procurou identificar quais intervenções são consideradas mais eficazes, e observamos uma lacuna importante na percepção entre os homens e as mulheres pesquisados (Gráfico 6 - Página 12).

Os homens brasileiros tendem a superestimar as medidas básicas de inclusão, como sistemas de denúncias e políticas de combate à discriminação. Embora as mulheres reconheçam que essas ações sejam elementos necessários para estabelecer a base para uma organização com diversidade, tais medidas não são percebidas por elas como iniciativas verdadeiramente capazes de fazer a diferença.

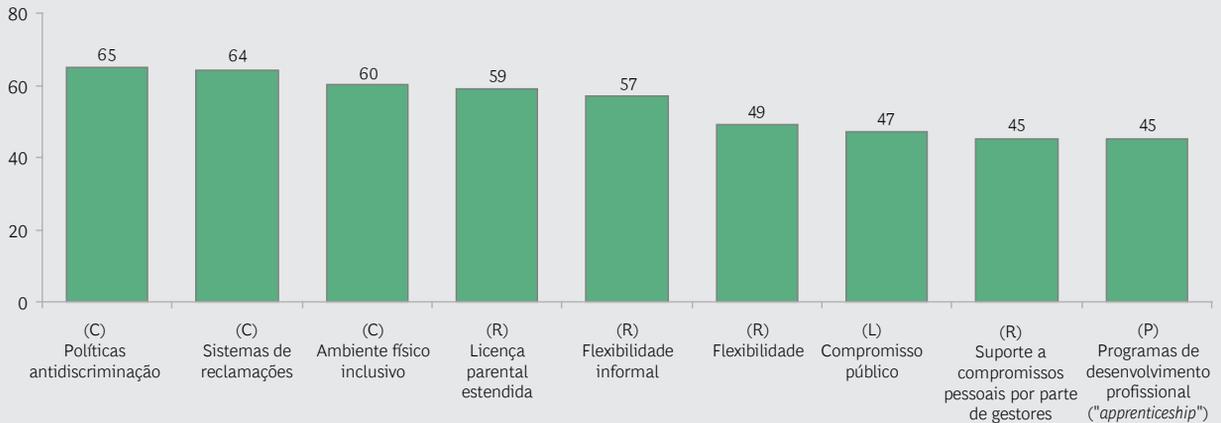
Mulheres em cargos de gestão sênior, por sua vez, mostraram-se muito mais dispostas a promover medidas menos habituais para melhorar a diversidade de gênero (Gráfico 6 - Página 12). Essas incluem treinamento sobre a redução de percepções preconcebidas e cotas ou metas para mulheres em posições de liderança. Conforme descrito em nosso relatório global relacionado a este estudo

<sup>1</sup> Mencionado por mais de 20% dos pesquisados na empresa, indicando que uma nova intervenção está presente

## GRÁFICO 5 | Intervenções Mais Comuns Relacionadas a Medidas Básicas de Inclusão e Flexibilidade

*Intervenções mais comuns em organizações brasileiras (intervenções com nível de conscientização superior a 40%)*

% dos entrevistados afirmando que a empresa possui intervenção



## GRÁFICO 6 | Disparidade de Pontos de Vista Sobre Intervenções Percebidas Como Mais Eficazes

### INTERVENÇÕES MAIS EFICAZES

*Intervenções mais comumente colocadas entre as 5 mais eficazes (%) dentro de cada grupo*

	Homens – Gerência intermediária	Homens – Gerência sênior	Mulheres – Gerência intermediária	Mulheres – Gerência sênior
#1	Licença parental	Compromisso público	Licença parental	Licença parental
#2	Políticas antidiscriminação	Sistemas de reclamações	Serviços de cuidados infantis na empresa	Flexibilidade
#3	Sistemas de reclamações	Políticas antidiscriminação	Flexibilidade	Treinamento para redução de percepções preconcebidas
#4	Compromisso público	Visibilidade a "role models"	Estratégia de diversidade de gênero	Cotas/metad
#5	Ambiente físico inclusivo	Flexibilidade	Flexibilidade informal	Serviços de cuidados infantis na empresa

Observações: (R) Licença parental: Disponibilidade de licença parental para além dos requisitos regulatórios; (C) Políticas antidiscriminação: Políticas antidiscriminação, incluindo tolerância zero ao assédio sexual, bullying e discriminação; (L) Compromisso público: Comunicados públicos e compromisso com as metas de diversidade de gênero pelo CEO (presidente)/Equipe Executiva; (R) Serviços de cuidados infantis na empresa: Creche na sede ou filial da empresa; (C) Sistemas de reclamações: Sistemas de reclamações (por exemplo, processos para lidar com reclamações e denúncias de más práticas).

(Ver: *Getting the Most from Your Diversity Dollars*, BCG, junho de 2017), as cotas geraram as reações mais variadas entre todas as iniciativas revistas, inclusive no Brasil. Dentre os pesquisados, os homens brasileiros colocaram as cotas entre as três intervenções menos eficazes das quais tinham conhecimento, enquanto as mulheres identificaram nove outras iniciativas que consideravam menos eficientes que as cotas.

“Eu acredito que [cotas] são discriminatórias e negativas a médio prazo. Elas promovem a percepção de que certas mulheres alcançam posições de liderança sem terem os recursos necessários, o que é prejudicial para o ambiente de diversidade que queremos construir”.  
(Citação de um funcionário masculino pesquisado)

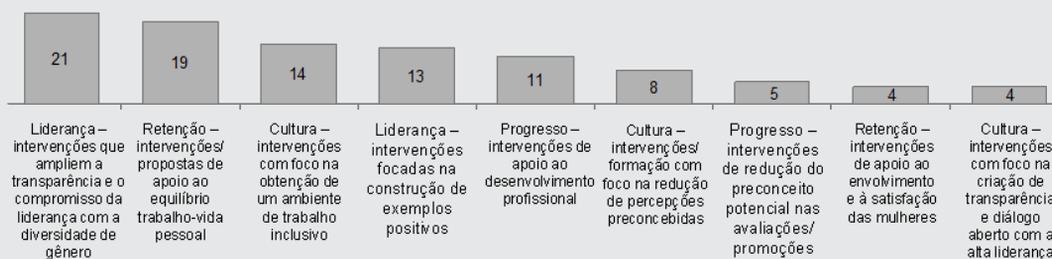
Algumas iniciativas são muito menos controversas: tanto os homens quanto as mulheres, em diferentes níveis, concordam que o apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e modelos flexíveis, incluindo a disponibilidade de licença parental para além de requisitos regulatórios, bem como horários e locais de trabalho flexíveis, estão entre algumas das medidas mais eficazes.

### Prioridades para o Futuro: Foco no que já Está Funcionando e o que Precisa Ser Tratado

Quando perguntados sobre as intervenções de maior prioridade para se implementar ou ampliar, os funcionários brasileiros foram bastante precisos em apontar dois grupos críticos de intervenções (Gráfico 7): intervenções aumentando o compromisso da liderança com a diversidade de gênero – destacado como um dos principais obstáculos ao progresso; e intervenções de apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e à flexibilidade – as alavancas mais eficazes de acordo com as perspectivas dos funcionários.

#### GRÁFICO 7 | Intervenções de Maior Prioridade para se Implementar ou Ampliar Visando Melhora na Diversidade de Gênero

Intervenções com maior prioridade de implementação ou ampliação para melhorar a diversidade de gênero no futuro (% dos entrevistados)



## No Brasil, Porém, Ainda Há Muito Trabalho a Fazer para que Algumas Políticas Críticas se Tornem Eficazes

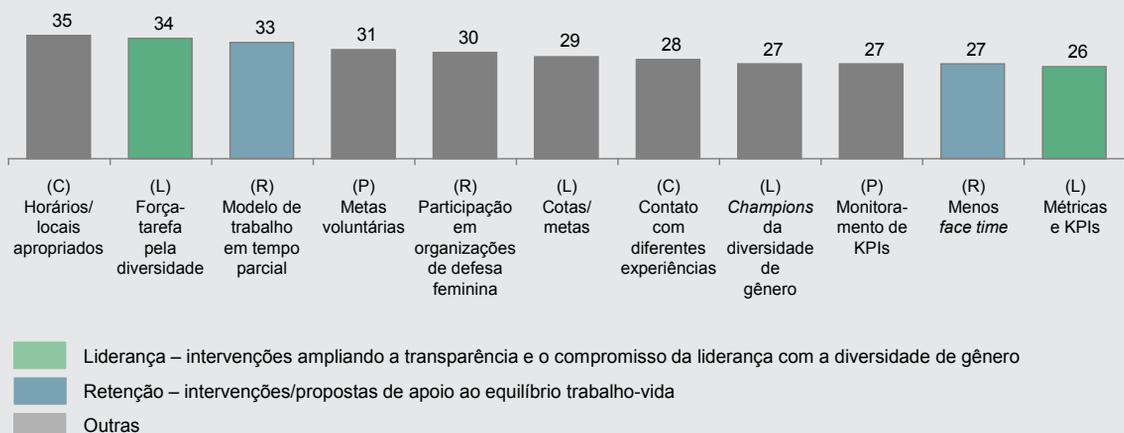
Algumas intervenções buscando abordar o comprometimento da liderança e a flexibilidade/equilíbrio entre trabalho e vida pessoal foram surpreendentemente posicionadas por gestores brasileiros entre as menos eficazes para melhorar a diversidade de gênero. Tais intervenções incluem uma força-tarefa para a diversidade, disponibilidade de modelos de trabalho em tempo parcial, políticas para desencorajar o *face time* e o acompanhamento de métricas e KPIs (Gráfico 8).

Concomitantemente, nosso estudo global mostrou que a disponibilidade de modelos de tempo parcial e acompanhamento de métricas são normalmente percebidos como algumas das intervenções mais eficazes, tanto por homens quanto por mulheres, nas empresas ao redor do mundo. A mensagem-chave para as empresas brasileiras é de que não é suficiente ter as políticas certas em funcionamento: elas precisam ser executadas de maneira efetiva e cuidadosa.

Quando perguntados sobre as razões da ineficácia, os gestores brasileiros reivindicaram que essas iniciativas estão sendo mal implementadas ou não estão sendo colocadas em prática com comprometimento suficiente. A respeito das intervenções visando ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (por exemplo, menos *face time* e modelos de tempo parcial), os gestores pesquisados mencionam vários obstáculos para a implementação efetiva, incluindo a quantidade de reuniões ineficazes que ocorrem em suas organizações, assim como responsabilidades de trabalho que são incompatíveis com o modelo de tempo parcial. Em relação ao acompanhamento de métricas e KPIs, os gestores acreditam que eles não geram planos de ação claros e não são suficientemente divulgados para toda a organização.

### GRÁFICO 8 | Intervenções Percebidas pelos Gestores Brasileiros Como as Menos Eficazes Incluem o Compromisso da Liderança e as Iniciativas de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

Porcentagem dos entrevistados cientes de uma intervenção e que a posicionaram entre as 5 **menos** eficazes no Brasil (%)



# PLANO DE AÇÃO PARA OS LÍDERES BRASILEIROS

Sabemos que as empresas estão em fases diferentes em sua jornada, e que cada uma terá seus próprios desafios para melhorar a diversidade na liderança. Empresas multinacionais no Brasil, por exemplo, parecem estar numa etapa mais avançada em comparação com as organizações locais. No entanto, as companhias em todo o país ainda enfrentam muitos desafios em comum para alcançar uma liderança com maior diversidade.

Os líderes brasileiros devem começar por compreender os desafios de diversidade de gênero de sua empresa e elaborar estratégias que reflitam o que já está sendo bem-sucedido e o que é mais importante para as mulheres que trabalham ali. Isto implicará, primeiramente – e sobretudo –, em um compromisso amplo e genuíno da equipe de liderança e exigirá o envolvimento de toda a organização ao longo da jornada.

Em resumo, nosso estudo revela seis elementos críticos que têm funcionado em todo o mundo e que também são altamente relevantes para as organizações brasileiras:

## 1. Garantir o compromisso genuíno e amplo da liderança

O progresso na diversidade de gênero não acontecerá sem o comprometimento dedicado dos líderes da empresa. A agenda

de diversidade deve ser tratada com a mesma urgência das outras prioridades estratégicas da alta administração para que receba o foco e a atenção necessários para alcançar progresso significativo.

Além disso, esse compromisso não deve ser restrito a um determinado patrocinador na equipe de liderança. Embora o apoio de um patrocinador sênior ligado ao negócio seja fundamental para desencadear o foco em programas de diversidade de gênero em empresas brasileiras, a agenda da diversidade não pode depender de um único indivíduo. Como o gestor de RH de uma empresa de varejo nos informou, *“em nossa empresa, o programa ganhou muito impulso porque há um patrocinador forte e empenhado na equipe da alta gestão. Mas se ele perder o interesse ou sair da empresa, a iniciativa vai morrer. Não está incorporado na nossa cultura”*.

Na verdade, toda a equipe de liderança precisa embarcar na discussão e ser responsável por tornar a diversidade de gênero parte do DNA da organização. Em uma empresa de bens de consumo nacional, por exemplo, há uma agenda fixa para o Comitê Executivo analisar métricas de diversidade a cada três meses.

Mais que estar engajada na discussão, a alta gestão deve dar o exemplo: O CEO precisa estar envolvido pessoalmente em patrocínio

escalável e sistemático das mulheres talentosas e deve esperar que os outros executivos seniores façam o mesmo.

## 2. Construir um *case* de negócio claro para envolver toda a organização

Assegurar o comprometimento da liderança é o primeiro passo, mas toda a organização precisa ser trazida para esta jornada, incluindo os homens e todos os escalões. Embora os gestores de cargos superiores sejam aqueles que têm o maior poder de influenciar a mudança, indivíduos de média gestão são os que tomarão decisões de contratação e promoções na maioria das ocasiões.

No entanto, nossa pesquisa mostra que não só a escala e o escopo do desafio são percebidos de forma diferente dependendo do sexo e da senioridade, mas também que os membros da média gestão são menos dispostos que os gestores seniores a mudar seu próprio comportamento para apoiar iniciativas de diversidade (por exemplo, para alterar o momento da realização de reuniões de rotina ou assumir riscos em promoções etc.).

As organizações que têm sido mais bem-sucedidas em alcançar a mudança de cultura generalizada foram aquelas capazes de conectar a diversidade com os resultados do negócio. Como um executivo sênior em uma

empresa de bens de consumo nos disse: *“Quando tentamos antes, foi só porque era politicamente correto – não havia uma verdadeira crença de que a diversidade fosse positiva para o negócio. Não deu certo naquela época, mas essa percepção mudou, e agora o programa é muito mais eficaz”.*

Assim, os líderes devem fazer toda a organização entender por que as iniciativas de gênero são importantes, criando um *case* de negócio claro. Empresas de B2C normalmente têm argumentos mais diretos para conectar a diversidade aos resultados do negócio – a vontade de refletir a diversidade de sua base de clientes à sua própria força de trabalho, por exemplo – mas organizações dos setores menos diretamente relacionados às mulheres também podem contar com argumentos baseados em dados para convencer os céticos.

Em nossas discussões com executivos brasileiros em algumas das maiores organizações de capital intensivo, por exemplo, vários argumentos de negócios foram feitos em favor da diversidade:

- Em um conglomerado, “Inovação” estava no centro da estratégia futura da empresa, e “Diversidade” foi apresentada como um efeito catalisador importante para alavancar a Inovação. Em níveis operacionais na mesma organização, estudos demonstraram que equipamentos

## TABELA 2: A DIVERSIDADE FAZ SENTIDO PARA OS NEGÓCIOS

Em nossa pesquisa global, outros casos interessantes de negócios foram mencionados em setores dominados pelo sexo masculino:

- Uma empresa de mineração na Austrália estudou e comparou os desempenhos de equipes diversificadas e homogêneas dentro da organização, usando dados e análises para convencer todas as áreas de que a

estratégia de diversidade e a estratégia de negócios eram uma só.

- Em outras organizações, estar à frente da curva na diversidade foi mencionado como uma atração real para a geração Y e uma importante vantagem estratégica em relação aos concorrentes em um contexto de crescente escassez de talentos.

caros controlados por mulheres tenderam a ter taxas mais baixas de defeitos, o que representou economias significativas para vários departamentos.

- Em outra empresa de bens industriais, a pesquisa anual de cultura mostrou que o nível de engajamento e de satisfação das mulheres foi maior que o dos homens, criando um efeito espiral positivo nas equipes em que elas trabalhavam.

### 3. Possibilitar o aumento da proximidade masculina à questão e difundir a cultura da diversidade

Expor exemplos claros de mudanças comportamentais que são necessárias e comunicar como cada funcionário deve contribuir para uma cultura diversa são passos importantes que os líderes devem tomar. Funcionários homens precisam ver que não se trata de reduzir direitos dos homens nas organizações, mas sobretudo de remover percepções preconcebidas que muitas vezes colocam as mulheres em desvantagem:

- Como parte de um amplo programa de diversidade de gênero de uma empresa multinacional de tecnologia, por exemplo, uma das mais populares sessões de treinamento sobre preconceito foi adaptada para cobrir exclusivamente exemplos práticos dos desafios comumente enfrentados pelas mulheres no local de trabalho.
- O objetivo era não apenas conscientizar os funcionários masculinos das questões, mas também torná-los agentes de mudança: se eles virem algo errado, devem agir para que seja corrigido.

Finalmente, trazer os homens para esta jornada envolve a implementação de medidas inclusivas, não se concentrando em iniciativas que visem exclusivamente às mulheres.

- Em uma empresa de bens de consumo nacional, por exemplo, a licença-paternidade prolongada de 40 dias foi

oferecida a todos os funcionários do sexo masculino, também com o objetivo de aumentar a consciência sobre o papel crítico do pai em casa. Como resultado, os funcionários nessa empresa pontuaram a licença parental estendida como a segunda intervenção mais eficaz para alcançar a diversidade.

### 4. Entender o ponto de partida; identificar as prioridades e os “pontos de inflexão”

Para que as empresas entendam onde precisam concentrar esforços, primeiro elas devem identificar onde estão posicionadas e compreender as principais questões que envolvem a diversidade de gênero. Por exemplo, “pontos de inflexão” nas carreiras das mulheres – mesmo as empresas com uma elevada taxa de admissão de mulheres enfrentam momentos em que o avanço do talento feminino é de alguma forma dificultado (por exemplo, licença-maternidade, transição para funções que exigem viagens etc.). Essa é uma questão essencial que as empresas brasileiras normalmente falham em solucionar: em muitos casos, os líderes podem ter uma visão clara dos pontos de inflexão, mas não conceberam iniciativas para solucioná-los.

- Como um executivo de RH de uma empresa de varejo nos revelou, *“há um ponto de inflexão claro quando as mulheres estão em transição da gestão de uma loja para assumir um papel regional: Elas não se candidatam devido à quantidade de viagens, e ainda não fizemos nada para melhorar isso”*.

Mas há casos em que estão sendo feitos progressos. Uma empresa de bens de consumo no Brasil, por exemplo, fornece acompanhamento próximo e suporte às mulheres que retornam da licença-maternidade, com assistência psicológica a cada 15 dias e visitas de profissionais de enfermagem em casa até um ano após o retorno ao trabalho.

Também é essencial considerar o contexto e as condições de contorno para cada organização: não há uma abordagem única

para a diversidade de gênero. As empresas devem investir em intervenções que estejam alinhadas com sua estratégia e cultura.

Como o *head* de diversidade em uma empresa de bens de consumo mencionou: “A cultura de relacionamento/presença é parte do nosso DNA – no nosso caso, não faz muito sentido promover o *home office* como uma

Nossa pesquisa indica que a flexibilidade é um pilar central de uma estratégia eficaz de diversidade de gênero. No entanto, desafios importantes ainda precisam ser superados em empresas brasileiras, especialmente os relacionados com os modelos de tempo parcial e as políticas para desencorajar o *face time*, classificadas entre as medidas menos eficazes pelos funcionários brasileiros.

### TABELA 3: ENTENDER O PONTO DE PARTIDA - RESUMO

Para efetivamente entender o seu ponto de partida, os líderes devem:

- Desenvolver uma base factual robusta, acompanhar as métricas de diversidade e KPIs, identificar “pontos de inflexão” críticos ou áreas específicas/departamentos que precisem ser abordados;
- Compreender o contexto e as condições de contorno (cultura global da empresa e contexto local): Diferenciar os desafios que devem ser endereçados para

construir um ambiente inclusivo das condições de contorno culturais e estratégicas;

- Construir uma compreensão clara das prioridades das mulheres, o que já está funcionando e o que não está: Promover o diálogo aberto, oficinas e debates com homens e mulheres de diferentes níveis para identificar as questões mais críticas e os motivos subjacentes.

*prática geral. Estamos investindo em várias outras medidas de flexibilidade, mas elas têm que fazer sentido para nós”.*

#### 5. Focar em iniciativas eficazes e direcionadas (por exemplo, flexibilidade)

Para alcançar essa mudança de patamar, as empresas devem adequar suas estratégias e investir no que mais importa às mulheres que trabalham no ambiente de agora – e naquilo que já está obtendo sucesso. Nossa pesquisa mostrou que, mesmo nas empresas pontuadas pelos funcionários brasileiros com os piores desempenhos em termos de diversidade de gênero, o número de iniciativas em vigor é elevado (normalmente acima de 10). Isso significa que uma enorme quantidade de investimento está sendo feita em intervenções que não têm um impacto efetivo sobre os funcionários.

Para que tais iniciativas sejam efetivamente implementadas, funções seniores em tempo parcial e um compromisso genuíno com a flexibilidade são essenciais. Para serem confiáveis, esses modelos devem ser visivelmente abraçados pelos líderes seniores e acompanhados por uma mudança em como o sucesso é medido. Um profissional de RH nos disse: “Estamos tentando implementar a cultura do *home office* em nossa empresa, mas a adoção tem sido muito menor do que o esperado – especialmente em departamentos em que o líder não faz uso disso”.

Para certificar-se de que condições de flexibilidade bem-intencionadas sejam efetivamente implementadas, melhores práticas levantadas por nossa pesquisa global mostram que é essencial:

- Dar ampla visibilidade aos exemplos da alta administração aos modelos de flexibilidade de trabalho;

- Mudar os KPIs individuais baseados em atividade (por exemplo, horas de trabalho), para baseados em resultados;
- Investir em ferramentas de videoconferência e tecnologia para permitir comunicação contínua;
- Abordar as regras não escritas sobre o *face time* e as suposições de como um líder deve agir;
- Assegurar comprometimento por toda a organização, não apenas pela alta gestão.

Abordar os muitos obstáculos para alcançar a diversidade de liderança requer várias experiências, e nem todas elas terão sucesso. É a vontade de ouvir os funcionários, rastrear dados e ajustar suas políticas que permitirão às organizações bem-intencionadas construir estratégias de diversidade eficazes.

## 6. Monitorar o progresso e promover adaptações

Os líderes devem abordar as iniciativas de diversidade com uma mentalidade disposta a experimentar e aprender, monitorando a eficácia das medidas implementadas e adaptando-se adequadamente. Em nossas discussões com os executivos, houve muitos casos em que as políticas foram implementadas sem qualquer acompanhamento de taxas de adesão ou de impacto: *“Recentemente adotamos a licença-maternidade estendida, mas não sabemos se nossos funcionários estão realmente fazendo uso dela. Na verdade, nós não acompanhamos de modo algum o que acontece com as funcionárias quando retornam da licença-maternidade”*, um profissional de RH nos informou.

No caminho das empresas rumo à diversidade de gênero, muitas intervenções inevitavelmente irão falhar. Nossa pesquisa mostra que o problema muitas vezes se encontra também na execução, e não apenas na ideia em si. Para construir estratégias de sucesso de diversidade, as organizações precisam compreender as razões por trás de tais falhas, assimilar as lições aprendidas e adaptar-se. Em uma época de dados amplamente disponíveis, as empresas estão mais bem equipadas do que nunca para pilotar, acompanhar, medir e aperfeiçoar suas abordagens para atender às necessidades genuínas de seus funcionários.

# CONCLUSÃO

**M**UITAS empresas no Brasil conseguiram melhorias impressionantes na última década. No entanto, cada organização que encontramos enfrenta suas próprias questões de diversidade de gênero, ligadas a seu contexto mais amplo: seus negócios, pessoas e cultura.

No futuro, produtividade será a palavra-chave no mercado de trabalho brasileiro e uma força de trabalho feminina mais engajada provará ser cada vez mais fundamental (Ver: *The Rewards of an Engaged Female Workforce*, BCG Focus, outubro de 2016.)

As empresas com disposição e capazes de olhar para dentro, abraçar a flexibilidade e executar com empenho e vontade, darão o pontapé inicial a um ciclo virtuoso de mudança – mantendo e promovendo seus funcionários de mais alto desempenho, desenvolvendo uma forte liderança feminina, fortalecendo sua cultura, atraindo mais mulheres talentosas e aumentando a produtividade.

Em última análise, como a pesquisa mostrou, essas organizações também irão melhorar seus resultados finais. Existe uma oportunidade para uma mudança de patamar em termos de progresso. Agora é a hora para os líderes brasileiros tomarem passos mais ousados.

# APÊNDICE

## GLOSSÁRIO

(L) **Anúncio público de comprometimento:** Anúncio público de comprometimento à diversidade de gêneros feito pelo Presidente / Time Executivo

(L) **Estratégia de diversidade de gêneros:** Desenvolvimento e comunicação da estratégia e plano de ação de diversidade de gêneros

(L) **Métricas e KPIs:** Coleta, avaliação e comunicação regular das métricas e KPIs de diversidade

(L) **Comitê multidisciplinar:** Comitê multidisciplinar ou executivo sênior responsável por aumentar a diversidade de gênero

(L) **Compensação vinculada:** Vinculação de metas de diversidade de gêneros com a remuneração do time de liderança

(L) **Cotas/metras:** Cotas ou metas para mulheres em posições de liderança

(L) **Defensores de diversidade de gênero:** Defensores (*champions*) de diversidade de gêneros (ex. identificar gestores que entendam / apoiem / incentivem a diversidade de gêneros e os recompensar publicamente)

(L) **Visibilidade a *role models*:** Maior visibilidade e exposição a líderes femininas e modelos (*role models*)

(L) **Recrutamento de *role models*:** Recrutamento proativo de mulheres sêniores qualificadas e bem-sucedidas para serem modelos (*role models*)

(C) **Políticas de antidiscriminação:** Políticas antidiscriminatórias incluindo tolerância zero para assédio sexual e discriminação

(C) **Ambiente físico inclusivo:** Ambiente físico de trabalho adequado para homens e mulheres (ex. uniformes, equipamentos e instalações)

(C) **Horários/locais apropriados:** Eventos para os funcionários em horários e locais apropriados para mulheres

(C) **Treinamento para a redução de percepções preconcebidas:** Programas e/ou treinamentos de redução de percepções preconcebidas (ex. auxiliar pessoas a superar percepções preconcebidas)

(C) **Contato com diferentes experiências:** Foco em aumentar o contato com pessoas que possuem experiências / origens diferentes

(C) **Sistemas de denúncias:** Sistemas de denúncias (ex. processos para lidar com reclamações e denúncias de práticas desaconselhadas)

(C) **Análise das diferenças de remuneração entre gêneros:** Análises das diferenças de remuneração entre gêneros e elevada transparência da remuneração média para homens e mulheres

(C) **Pesquisas com os funcionários:** Pesquisas com força de trabalho para descobrir o que funciona ou não para todos os funcionários

(R) **Networking para as mulheres:** Eventos de networking para mulheres

(R) **Engajamento em debates públicos:** Engajamento corporativo em debates públicos sobre mulheres na liderança

(R) **Participação em organizações de defesa da mulher:** Participação corporativa em organizações / instituições de defesa da mulher

(R) **Licença paternidade estendida:** Disponibilidade de licença paternidade / maternidade maior do que exigida por lei (licença paternidade exigida por lei: 5 dias; licença maternidade exigida por lei: 4 meses)

(R) **Flexibilidade:** Localização e horas de trabalho flexíveis

(R) **Modelos de trabalho parcial:** Modelos disponíveis de trabalho em tempo parcial

(R) **Flexibilidade informal:** Flexibilidade informal de horas de trabalho (ex. postergar ou adiantar as horas ocasionalmente para ter tempo para um compromisso pessoal importante)

(R) **Apoio em alocação:** Processo favorável de alocação de pessoas e projetos (ex. intervenções para limites de requisitos de viagens)

(R) **Menos face time:** Políticas para desencorajar horas a mais desnecessárias no trabalho (ex. agendar reuniões apenas durante o horário de trabalho, medidas objetivas de produtividade)

(R) **Licença parental com proximidade:** Manter proximidade durante licença paternidade e maternidade e suporte a funcionários que estão retornando de licença

(R) **Serviços de cuidados infantis no local:** Subsídio para creche ou creche no local de trabalho

(R) **Apoio a cuidado de emergência:** Suporte para cuidado emergencial de crianças

(R) **Suporte a compromissos pessoais por parte da gestão:** Apoio de gestores e times a indivíduos que necessitam comparecer a compromissos pessoais

(P) **Aprendizagem:** Abordagem de aprendizado para o desenvolvimento (ex. gestores sêniores são responsáveis por garantir o aprendizado e desenvolvimento de seus reportes diretos)

(P) **Mentoria:** Programa de aconselhamento (*mentoring*) para mulheres (ex. fornecer um mentor sênior informal dentro da empresa para prover aconselhamento)

(P) **Coaching executivo:** Acesso a treinamento executivo (*coaching*) e de liderança ou treinamento em competências específicas para mulheres

(P) **Apadrinhamento:** Apadrinhamento (*sponsorship*) para mulheres (ex. relacionamento com uma pessoa sênior que irá argumentar em seu favor e lhe ajudar a progredir na carreira)

(P) **Gestão de talentos:** Gestão ativa de talentos para mulheres com alto potencial (ex. avaliação de talentos, acesso igualitário às responsabilidades do P&L com metas, plano de carreira específico...)

(P) **Cotas rígidas para promoção:** Cotas rígidas para a promoção de mulheres (ex. % de mulheres no nível 2 das gestão até a data X)

(P) **Metas voluntárias:** Metas voluntárias para a promoção de mulheres

(P) **Monitoramento de KPIs:** KPIs que monitorem o número de mulheres promovidas

(P) **Avaliação/promoção com neutralidade de gênero:** Ênfase em criar uma avaliação e processo de promoção que sejam neutros em termos de gênero

# PARA MAIS INFORMAÇÕES SOBRE O TEMA

O The Boston Consulting Group tem outros artigos e relatórios publicados sobre o tema de diversidade de gênero. Alguns exemplos estão listados aqui.

## **The Rewards of an Engaged Female Workforce**

Um relatório do The Boston Consulting Group, Outubro de 2016.

## **Dispelling the Myths of the Gender “Ambition Gap”**

Um artigo do The Boston Consulting Group, Abril de 2017.

## **Getting the Most From Your Diversity Dollars**

Um artigo do The Boston Consulting Group, Junho de 2017.

## **Women on the Move: Shaping Leaders Through Overseas Postings**

Um artigo do The Boston Consulting Group, Maio de 2017.

## **Digitally Driven Gender Diversity**

Um relatório do The Boston Consulting Group, Junho de 2017.

# NOTA PARA O LEITOR

## **Agradecimentos**

O BCG deseja agradecer a todos os funcionários e gestores das diferentes empresas em todo o Brasil que participaram da pesquisa que faz parte deste estudo.

Também gostaríamos de agradecer a todas as empresas que participaram diretamente no estudo pelo apoio substancial.

## **Sobre os Autores**

### **Violetta Ostafin**

*Partner and Managing Director*  
BCG São Paulo  
Ostafin.Violetta@BCG.com

### **Juliana Abreu**

*Partner and Managing Director*  
BCG São Paulo  
Abreu.Juliana@BCG.com

### **Fabiana Kondo**

*Project Leader*  
BCG São Paulo  
Kondo.Fabiana@BCG.com



© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. Todos os Direitos Reservados.

Para mais informações ou permissão para impressão, entrar em contato com:

E-mail: [bcg-info@bcg.com](mailto:bcg-info@bcg.com)

Fax: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions

Correio: BCG/Permissions

The Boston Consulting Group, Inc.

One Beacon Street

Boston, MA 02108

USA

Para descobrir os conteúdos mais recentes publicados pelo BCG e poder se registrar para receber notificações em temas de seu interesse, acesse [BCG.com](http://BCG.com)

Siga BCGinBrazil no Facebook e Twitter.



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi  
Amsterdam  
Athens  
Atlanta  
Auckland  
Bangkok  
Barcelona  
Beijing  
Berlin  
Bogotá  
Boston  
Brussels  
Budapest  
Buenos Aires  
Calgary  
Canberra  
Casablanca  
Chennai

Chicago  
Cologne  
Copenhagen  
Dallas  
Denver  
Detroit  
Dubai  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hamburg  
Helsinki  
Ho Chi Minh City  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Jakarta  
Johannesburg

Kiev  
Kuala Lumpur  
Lagos  
Lima  
Lisbon  
London  
Los Angeles  
Luanda  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis  
Monterrey  
Montréal  
Moscow  
Mumbai

Munich  
Nagoya  
New Delhi  
New Jersey  
New York  
Oslo  
Paris  
Perth  
Philadelphia  
Prague  
Rio de Janeiro  
Riyadh  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Seoul

Shanghai  
Singapore  
Stockholm  
Stuttgart  
Sydney  
Taipei  
Tel Aviv  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington  
Zurich