

Women in business 2019:

Blueprint for action

A cultura corporativa precisa ser diversa e inclusiva, mas a mudança não acontecerá sozinha – precisamos tomar medidas conscientes que sejam ao mesmo tempo deliberadas e verdadeiramente praticadas. Essa ação está entre os seis pilares do nosso propósito e fundamentos do Blueprint for action da Grant Thornton.



Lidere um plano de ação



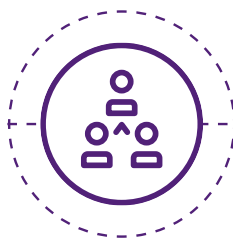
Conheça seus índices de diversidade



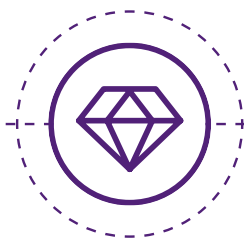
Identifique e revele talentos



Permita o desenvolvimento e o progresso



Promova a diversidade no quadro de funcionários



Crie uma cultura inclusiva



Lidere um plano de ação

Equipes diversificadas têm melhores desempenhos e são mais inovadoras, características fundamentais no mundo cada vez mais complexo em que vivemos.

Apesar do constante debate há décadas, o progresso em direção à paridade de gênero tem sido lento. A pesquisa da Grant Thornton mostra que, enquanto o percentual global de mulheres em cargos de liderança atingiu 29% em 2019, em 2018 foi de 24% - o mesmo percentual de 2016, 2014 e 2007¹. É preciso mais do que boas intenções para criar mudanças: o plano de ação para diversidade deve ser argumentado de forma convincente. Um estudo realizado pela McKinsey & Company, com 1.000 empresas em 12 países, revela que 25% das melhores organizações em diversidade de gênero na liderança executiva superaram a lucratividade (em 21%) e a criação de valor (em 27%)².

“Estudos recentes mostraram que a diversidade de gênero é uma estratégia para o crescimento dos negócios”, afirma Catherine Dahl, diretora executiva e cofundadora da Beanworks. “Um acréscimo de USD12 trilhões poderia ser adicionado ao PIB global até 2025 por simplesmente adotar a diversidade de gênero³ na empresa. A luta pela igualdade de

gênero em uma equipe ou diretoria deve ser uma das principais prioridades.”

Danica Murphy, diretora executiva da consultoria de negócios Prism, acredita que os líderes devem estar atentos às oportunidades. “Meu setor é predominantemente feminino - mas se você está tentando resolver problemas de interesse e diversidade, precisa olhá-los além da visão feminina. Como resultado, meu radar está constantemente preparado para manter a diversidade de gêneros da equipe.”

Esse não é apenas um trabalho para as mulheres: é vital que lideranças masculinas lutem significativamente pela mudança. Greg Keith, diretor executivo da Grant Thornton Austrália, concorda: “A diversidade não é uma questão feminina. As mulheres entendem. Elas lidam com isso todos os dias. A mudança acontece quando os líderes agem. Eu digo para todos os homens na sala: aceitem e reconheçam.”

Ações:

- Conectar a diversidade às metas empresariais
- Definir e comunicar objetivos claros de diversidade
- Garantir que o comodismo não se estabeleça
- Garantir que os exemplos venham da liderança
- Envolver todos na luta pelo plano de ação



Conheça seus índices de diversidade

Cada empresa tem sua própria posição na escala de diversidade. Antes de entrar em ação, analise a realidade da sua organização para entender onde as mudanças devem ser realizadas.

Índices de diversidade são fundamentais, mas os números por si só não geram mudanças. Identificar lacunas e identificar áreas de oportunidade são essenciais para maximizar o potencial da organização. Uma pesquisa da Catalyst identificou cinco métricas fundamentais para avaliar a diversidade: diferenças de representação, contratação, rotatividade, promoções e tempo de cargo⁴.

Há outros métodos para discernir onde sua empresa está na escala de inclusão. “Nós avaliamos tópicos como quantas mulheres estão em cargos de liderança, quais práticas a organização oferece para promover questões de igualdade de gênero, diversidade e inclusão”, destaca Michelle Ferrari, diretora executiva da Great Place to Work, México. “É importante não apenas ter dados registrados em um arquivo documentado, mas tê-lo como base no dia a dia, enraizado no DNA da organização”.

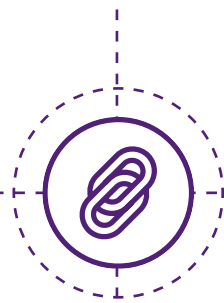
A importância de conhecer seus números é enfatizada por Peter Grauer, presidente da Bloomberg LP, que diz

que a diversidade de gênero estimula a inovação e impulsiona o melhor desempenho dos negócios. “Nós vimos evidências disso através do Índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg (GEI), que mede a igualdade de gênero entre as estatísticas internas da empresa, as políticas dos funcionários, o apoio e o engajamento da comunidade externa e as ofertas conscientes de gênero.” Nos últimos três anos, as empresas GEI no setor de serviços financeiros apresentaram melhor qualidade que as principais referências do setor da Dow Jones, FTSE e MSCI.

Analisar as jornadas de carreira dos funcionários fornece outro fluxo de dados útil. “Anualmente, realizamos um processo de mapeamento de talentos que identifica o maior potencial. Isso leva a uma discussão sobre como mantemos esse talento, quais atributos eles precisam desenvolver para chegar à parceria e como essas pessoas podem precisar de um apoio diferenciado”, afirma Nicole Bradley, sócia administrativa – Sydney, Grant Thornton Austrália.

Ações:

- Avaliar sua posição atual
- Analisar dados para obter percepções
- Identificar desigualdade na representação feminina
- Encontrar áreas de oportunidade para aumentar o equilíbrio de gênero
- Mapear as trajetórias de carreira dos funcionários ao longo do tempo



Identifique e revele talentos

O fim do preconceito, tanto na identificação e na revelação de candidatos como em toda a sua indicação e processos de promoção, ajudará a evitar que as mulheres sejam contratadas pela sua capacidade atual, enquanto os homens são contratados pela capacidade potencial.

Recrutar as melhores pessoas é um desafio quando elas não buscam as melhores oportunidades. O relatório da Hewlett Packard revela que os homens se candidatam a um emprego quando satisfazem 60% das qualificações, mas as mulheres aplicam-se apenas se atingirem 100%. No entanto, não são os candidatos, mas o processo que está em falta, por não especificar o que é requisitado⁵. Embora a pesquisa da Grant Thornton de 2018 tenha constatado que 71% das empresas tinham políticas de não discriminação no recrutamento, é preciso ir além da política para criar mudança⁶.

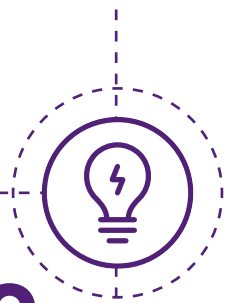
“Nós devemos tentar limitar ou eliminar preconceitos no processo de contratação e usar uma linguagem que não desencoraje as mulheres a se candidatarem a um determinado cargo”, diz Dr Anna Zaroda-Dąbrowska, criadora e líder do grupo de pensadores Diversity Hub na Polônia. “A pesquisa sobre o impacto da linguagem usada em anúncios de emprego mostra que o uso de pronomes masculinos e palavras associadas ao estilo de gestão masculino, faz com que as mulheres se sintam excluídas: elas não se

identificam com o cargo e são menos motivadas a se candidatar”. Com uma divulgação neutra em termos de gênero, uma ampla lista de candidatos pode ser obtida. “Os líderes empresariais devem olhar para os candidatos sendo entrevistados e insistir em ver uma boa combinação de candidatos diversificados como parte do processo”, diz Josh Graff, gerente nacional do LinkedIn no Reino Unido. “No LinkedIn, introduzimos um processo de recrutamento com base em gênero, o que significa que para cada trabalho que contratamos temos uma lista de candidatos equilibrada no início do recrutamento, candidatas do sexo feminino são incluídas na lista de finalistas e temos painéis de entrevista equilibrados que atendem aos candidatos.”

O preconceito de seleção é um obstáculo extra: a pesquisa da Catalyst mostra que a influência dos líderes seniores na gestão de talentos pode render novos designados que espelham os traços da equipe que os promoveu; e a estereotipagem de gênero ocorre quando as organizações não conseguem integrar políticas que previnem o preconceito de gênero⁷.

Ações:

- Rever ou introduzir políticas de diversidade no processo de recrutamento
- Identificar e revelar talentos diversificados
- Aprimorar os anúncios de empregos
- Montar uma lista de candidatos diversificados
- Eliminar o preconceito nas entrevistas e nos processos de indicações



Permita o desenvolvimento e o progresso

As mulheres se saem melhor com o apoio de contatos e parceiros, mas normalmente 70% das oportunidades de desenvolvimento são informais – e os homens recebem mais feedback. As mulheres precisam ser apoiadas em funções que promovam o desenvolvimento e liderança de resultados.

O *International Business Report* (IBR) da Grant Thornton questionou homens e mulheres que ocupam cargos de liderança sobre as barreiras à promoção que enfrentaram. Enquanto ambos citaram que o tempo ao lado das responsabilidades de trabalho era o principal obstáculo, as mulheres foram as que mais disseram que sofriam com a falta de acesso às oportunidades de desenvolvimento no trabalho. Esse desequilíbrio entre os gêneros está presente para 27% (mulheres) contra 23% aos homens⁸.

A pesquisa da Catalyst sobre as experiências fundamentais para o avanço⁹ revelou que as mulheres têm menos acesso a projetos estratégicos e de exposição, funções com missões importantes e experiências internacionais que compõem os “empregos favoritos” para a liderança sênior. E que, embora os programas de desenvolvimento formal possam fornecer acesso a essas funções, esses programas nem sempre resultam em progresso, especialmente para as mulheres.

Carla Wall, diretora-gerente da Construction Industry Solutions (COINS) Austrália, tem um plano para

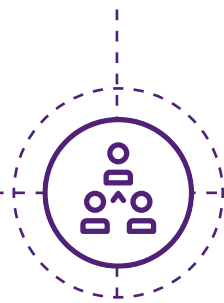
impulsionar a promoção: “Eu vejo quatro ingredientes essenciais para empoderar as mulheres – e os homens: educação, autoconfiança, exposição e independência.

A aplicação de uma estratégia de gestão de talentos para qualquer organização é importante para auxiliar no desenvolvimento e no progresso, incluindo acordos de trabalho flexíveis, planos de desenvolvimento pessoal e investimento em treinamento para desenvolver o autoconhecimento. Além disso, acredito que é essencial abordar a desigualdade salarial entre homens e mulheres e implementar medidas apropriadas para alcançar o equilíbrio entre os gêneros.”

Funke Abimbola MBE, advogado, líder empresarial e ativista da diversidade, acredita que modelos e mentores também são primordiais. “Aumentar a visibilidade das mulheres é muito relevante, dado que as mulheres tendem a ser autodepreciativas e relutam em se autopromover. Engajar os homens como defensores do gênero também é fundamental para abrir caminhos para o desenvolvimento. Os defensores do sexo masculino são poderosos e para gerar mudanças mais impactantes e ágeis do que as mulheres sozinhas.”

Ações:

- Introduzir programas de treinamento e mentoria
- Garantir oportunidades de trabalho para ambos os gêneros
- Oficializar empregos e funções que promovam o desenvolvimento
- Apoiar o desenvolvimento de mulheres
- Apoiar mulheres líderes e expor seu sucesso



Promova a diversidade no quadro de funcionários

O trabalho flexível precisa estar em toda a organização, com pessoas criando sistemas de emprego que atendam suas necessidades de eficácia na vida profissional.

A preservação de talentos é um desafio de maneira geral, mas políticas e práticas específicas precisam ser acionadas para tornar oportunidades de trabalho mais atraentes para as mulheres. Os dados do IBR da Grant Thornton mostram que oferecer oportunidades de trabalho flexíveis é a terceira ação mais comum a ser tomada pelas empresas para aumentar globalmente¹⁰ a diversidade de gênero. A pesquisa da Boston Consulting Group revelou que oferecer oportunidades de trabalho flexíveis é a política mais eficaz para melhorar a diversidade de gênero, com 51% dos entrevistados classificando-a entre as medidas mais eficazes¹¹.

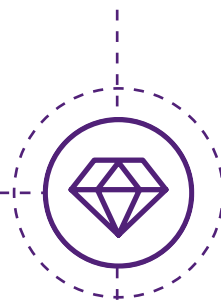
Vandana Saxena Poria OBE FCA, um pensador e fundador de um ecossistema de talentos enriquecedor com sede na Índia, está disposto a repensar oportunidades de trabalho que atendam a todos os funcionários, não apenas a maioria dominante. “As mulheres só conseguiram o direito ao voto 100 anos atrás. As opiniões das mulheres no local de trabalho não eram consideradas até muito recentemente. Tudo foi definido para funcionar para os homens:

nosso horário de expediente, níveis de desempenho esperado, políticas e práticas de trabalho foram construídos para servir uma sociedade diferente. Infelizmente, embora a sociedade tenha mudado, esses fatores não acompanharam. Muitas pesquisas mostram que uma convivência doméstica equilibrada contribui para que todos no local de trabalho tenham um melhor desempenho.”

Janki Lalani Gandhi, diretor-gerente da Lincoln International LLC nos EUA, diz que as empresas precisam permitir que os funcionários projetem práticas de trabalho que se ajustem às suas necessidades. “De uma perspectiva prática, a empresa tem que estar disposta a evoluir com o funcionário à medida que sua vida evolui. Para garantir que os talentos sejam empoderados, tanto o funcionário quanto a empresa precisam estar comprometidos com uma conversa contínua sobre equilíbrio. A empresa deve considerar regularmente sua cultura e seus programas, para que os profissionais sintam que podem ser bem-sucedidos no trabalho e em casa.”

Ações:

- Apresentar um trabalho flexível em toda a organização
- Identificar e desenvolver ferramentas de eficácia no trabalho
- Garantir apoio e modelos reais nas principais fases da vida
- Criar visibilidade de todos os gêneros trabalhando de forma flexível
- Desfocar do presenteísmo



Crie uma cultura inclusiva

Uma cultura em que as pessoas sentem que fazem parte, que sua singularidade é valorizada e que elas têm voz, precisa ser conduzida de cima para baixo, através de capacitação, coragem, responsabilidade e humildade.

Um estudo global de liderança inclusiva da Catalyst sobre como os funcionários caracterizam a cultura inclusiva e os comportamentos de liderança¹² mostrou que, quanto mais incluídos os funcionários se sentiam, mais motivados em seus empregos e mais engajados com a equipe.

“Criar uma cultura inclusiva exige que um líder de negócios realmente entenda as emoções, os comportamentos e as atitudes de sua organização e tome ações muito conscientes para mudar as negativas que prejudicam a cultura”, diz Brenda Trenowden CBE, presidente global do Clube 30%. “Esses comportamentos precisam ser modelados e transmitidos em cascata pela organização, tanto pela liderança quanto pelos principais influenciadores. Esses valores precisam estar alinhados e integrados às aspirações estratégicas da organização.”

Os líderes devem fazer mais do que apenas defender a causa da diversidade - eles precisam liderar de forma inclusiva, garantindo que todos possam expressar suas diferenças, sabendo que as mesmas

podem ser aproveitadas para agregar valor real.

“Atualmente precisamos de líderes que promovam a diversidade de pensamento e que realmente saibam como proceder”, diz Heather Price, proprietária e diretora executiva da consultoria australiana de diversidade Symmetra. “Líderes que sabem incorporar segurança psicológica - em outras palavras, como moldar pessoas que possam trazer pontos de vista divergentes para a mesa, e se sentirem seguros para realmente expressá-los, sem sentimentos de punição, humilhação e rejeição ao expressarem suas preocupações e/ou experiências.”

A mudança cultural é necessária, mas não é fácil.

“É uma das coisas mais difíceis que você pode fazer, pois você não está pedindo a uma pessoa que mude seu comportamento, você está tentando fazer com que toda a organização mude sua mentalidade”, diz Kim Schmidt, líder global de Leadership e People & Culture na Grant Thornton International. “Como organizações, para sobreviver e prosperar, precisamos de uma cultura inovadora e a diversidade é essencial para isso.”

Ações:

- Aceitar a individualidade e divulgar maneiras de superar o preconceito
- Criar uma atmosfera de segurança psicológica
- Responsabilizar todos por seus comportamentos e ações
- Incorporar a inclusão com o suporte de mentorias
- Engajar homens e conscientizá-los sobre o que as mulheres enfrentam
- Conectar uma cultura de inclusão às aspirações da empresa

Sobre a Grant Thornton

A Grant Thornton é uma das principais organizações do mundo na área de auditoria, consultoria, tributos e transações. Com reconhecimento e premiações globais, auxiliamos organizações dinâmicas a liberar seu potencial de crescimento.

Nossa marca é mundialmente respeitada como uma das principais organizações contábeis globais reconhecidas por mercados de capitais, reguladores e órgãos internacionais de definição de padrões. Nossa escala global em mais de 135 países, com mais de 53.000 colaboradores, o que significa que podemos atender às necessidades de mudança aos nossos clientes e fornecer a percepção e a agilidade para ajudar as empresas a ficarem um passo à frente.

Empresas privadas, de capital aberto e do setor público contam com a Grant Thornton não só por nossas habilidades técnicas e capacidades industriais, mas também pela nossa maneira diferente de trabalhar. Nossas empresas e equipes parceiras investem o tempo necessário para realmente entender o negócio, fornecendo uma percepção real e uma nova perspectiva para mantê-lo em desenvolvimento.

Independentemente dos objetivos da sua empresa, local ou globalmente, a Grant Thornton pode ajudá-la a desbloquear o seu potencial de crescimento.

Visite grantthornton.com.br para descobrir como podemos auxiliar o seu negócio.

Crie um Plano de Ação para sua empresa fazendo download do Blueprint for Action em:

grantthornton.global/BlueprintForAction

Referências

1. "Women matter Africa", McKinsey & Company, 2016
2. 'Introduction: Interpreting the transformation of gender inequalities in Southern Europe', María José González, Teresa Jurado e Manuela Naldini em 'South European Society and Politics', Routledge, 2009
3. 'In Latin America, why women face an iron ceiling', Angélica Fuentes, 'Fortune', 2014
4. 'Women matter: Time to accelerate – 10 years of insights into gender diversity', McKinsey & Company, 2017
5. 'The mix that matters: Innovation through diversity', Boston Consulting Group, 2017
6. 'Women in business: beyond policy to progress', Grant Thornton, 2018
7. 'The great debate: Flexibility vs. face time – Busting the myths behind flexible work arrangements', Catalyst, 2013
8. 'Women's Leadership Study', Nielsen for American Express and Women of Influence, 2015
9. Gender Forward Pioneer (GFP) Index (Índice de Avanço de Gênero), Shandwick, 2016
10. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017
11. 'Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk', Goldman Sachs, 2014
12. 'Getting the Most from Your Diversity Dollars', Boston Consulting Group, 2017

