

Research Insights

—

Mulheres, liderança e oportunidades perdidas

Por que apenas boas
intenções não são
suficientes

IBM Institute for
Business Value



Como a IBM pode ajudar

A IBM está ajudando seus clientes a transformar suas estratégias e processos de aquisição de talentos para que possam alcançar sua visão corporativa de um local de trabalho diversificado e inclusivo. Nossa oferta de diversidade - que se origina de nossos próprios aprendizados e valores - leva a uma estratégia personalizada, capacitada por tecnologia, medições incorporadas e loops de feedback. Também oferecemos fluxos de trabalho inteligentes, pesquisas e insights e serviços de recrutamento. Veja mais informações em: <https://www.ibm.com/services/talent-management/talent-acquisition>



Bridget van Kralingen

Senior Executive Sponsor,
IBM Women's Executive Council
and Constituency

Senior Vice President,
IBM Global Markets

Prefácio

O choque atingiu praticamente todos os cantos do globo - uma sacudida repentina e, em seguida, um ano de reviravoltas. Desde o início de 2020, a pandemia afetou a economia mundial e a vida de inúmeras pessoas. Fez isso com uma força de proporção histórica, embora não em igual medida.

Um golpe particularmente fulminante foi desferido contra as mulheres, com milhões eliminadas da força de trabalho global em um único ano. Só nos Estados Unidos, mais de 5 milhões de mulheres perderam seus empregos, colocando a participação feminina na força de trabalho em sua taxa mais baixa desde 1988.¹

Neste relatório, examinamos rankings de liderança em 10 indústrias e 9 regiões geográficas. O que descobrimos é motivo de alerta. A promoção de mulheres não é uma prioridade para a maioria das organizações globais. Programas ineficazes, além de não resolverem o problema, podem eventualmente causar nos funcionários esgotamento sobre o assunto igualdade de gênero. Há uma necessidade clara de novos modelos de liderança empática.

Durante anos, estudos - incluindo o nosso - chamaram a atenção para as barreiras sistêmicas que impedem que mulheres avancem em suas carreiras. Ainda assim, a porcentagem de mulheres em cargos de liderança superior não mudou. Há menos mulheres sendo consideradas para promoção hoje do que em 2019, situação agravada ainda mais pela pandemia.

Estamos divulgando as conclusões deste relatório no Dia Internacional da Mulher de 2021. Espero que no futuro não precisemos mais de dias criados para aumentar a conscientização sobre a importância das mulheres na força de trabalho. Em vez disso, eles representarão momentos para celebrar as conquistas das mulheres.

À medida que as organizações se tornam mais sérias sobre a igualdade de gênero em suas equipes de liderança, elas percebem que boas intenções por si só não são suficientes. A hora de agir é agora. Este é o ano em que as organizações devem se comprometer a passar da conversa à ação, da ação à responsabilidade e da responsabilidade aos resultados.

Sem dúvida, os eventos do ano passado exacerbaram as desigualdades de gênero e diversidade existentes nas posições de liderança. Mas também apresentaram às empresas uma oportunidade de ouro para corrigir o curso e gerar impacto exponencial. Isso abrirá um caminho mais promissor para as mulheres, para os homens e para uma economia global em recuperação, a curto e a longo prazo.

Principais conclusões

As organizações querem mudar. Mas a maioria está se movendo muito devagar.

O número de mulheres em cargos de liderança sênior praticamente não mudou nos últimos 2 anos, sem novos assentos no conselho administrativo ou em vagas C-suite. Talvez o mais preocupante seja o fato de hoje termos menos mulheres no pipeline para ocupar cargos executivos do que em 2019.

Os tempos mudaram. Mas as abordagens não.

Muitas organizações continuam buscando igualdade e diversidade de gênero com programas vagos que não abordam as mentalidades fundamentais e carecem de um caminho mensurável para oferecer valor. Apenas 1 em cada 4 organizações tem a promoção de mulheres como uma das 10 principais prioridades. Em um período em que a pandemia dizimou a carreira de muitas mulheres, confiar em abordagens convencionais não eliminará a lacuna de gênero.

A maioria das organizações busca mudanças incrementais. Mas os líderes buscam descobertas inovadoras.

As organizações que veem a paridade de gênero como um ativo estratégico são mais bem-sucedidas. Eles superam seus concorrentes em quase todas as métricas pesquisadas, desde a inovação até o crescimento da receita e a satisfação do cliente e dos funcionários.

Por Bridget van
Kralingen, Hillery Hunter,
Kitty Chaney Reed,
Carolyn Baird
e Cindy Anderson

O tempo voa (mas sem resultados)²

Em 2019, a IBM lançou seu primeiro estudo sobre mulheres e liderança.³ Nosso objetivo era ver se a atenção e os recursos dedicados ao apoio da progressão profissional das mulheres haviam feito diferença considerável na redução da lacuna de gênero. Dois anos se passaram e o ano passado trouxe uma pandemia global. Ficamos nos perguntando: quais foram as mudanças? (Veja Perspectiva: “Sobre a nossa metodologia.”)

Aqui está o que aprendemos.

Apesar do aumento na conscientização das desigualdades de gênero, o número de mulheres em cargos de liderança sênior praticamente não mudou.

Se a conscientização é o primeiro passo para a ação, é difícil imaginar circunstâncias mais desconcertantes do que os eventos de 2020. No espaço de um ano, a pandemia derrubou gerações de mulheres trabalhadoras, com mais de 5 milhões apenas nos Estados Unidos perdendo ou deixando seus empregos.⁴ Além disso, os protestos Vidas Negras Importam (Black Lives Matter) trouxeram à luz disparidades raciais sistemáticas, revelando barreiras que prejudicam especialmente mulheres negras e outras mulheres de cor. (Veja Perspectiva: “preconceitos acumulados penalizam mulheres negras” na página 5.)

As interrupções renovaram a atenção aos desafios que as mulheres enfrentam ao tentar avançar em suas carreiras, desde o “segundo turno” após o dia de trabalho até a escalada íngreme que muitas enfrentam ao retornar de uma pausa na carreira e muito mais. Esses desafios não são novos. Algumas organizações intensificaram suas ações no último ano, expandindo o acesso a creches e introduzindo programas de trabalho flexíveis para atender as mulheres que compõem suas forças de trabalho, que globalmente continuam a ser as maiores responsáveis por cuidar das crianças e dos idosos em suas famílias. Mas a pesquisa da IBM descobriu que a maioria dos esforços voltados para igualdade de gênero ainda se move muito lentamente e, em alguns casos, está retrocedendo.

A realidade preocupante é que os conselhos administrativos e os cargos executivos (C-suite) em todo o mundo não sofreram praticamente nenhuma mudança em dois anos. Nossos dados indicam que eles possuem a mesma baixa porcentagem de mulheres (8% para conselhos administrativos e 10% para executivos C-suite), apesar de uma forte tendência de diversidade, além da criação de legislaturas governamentais em uma lista crescente de países que inclui Noruega, Espanha, França, Islândia e Alemanha.⁵

Perspectiva: Sobre a nossa metodologia

Entre novembro de 2020 e janeiro de 2021, a IBM entrevistou mais de 2.600 executivos, gerentes intermediários e profissionais dos sexos feminino e masculino nas mesmas 10 indústrias e 9 regiões geográficas em que conduzimos nosso primeiro estudo sobre mulheres e liderança em 2019. Destas, 429 organizações “encore” também participaram de nosso estudo de 2019. Além disso, realizamos uma “jam” virtual global de dois dias com 3.100 mulheres e aliados da diversidade de gênero para capturar suas experiências e perspectivas sobre o assunto. Para obter mais informações, consulte “Abordagem e metodologia do estudo” na página 16.

O mais preocupante é que essas porcentagens, já baixas, correm o risco de diminuir ainda mais. Nossos dados indicam que o pipeline de mulheres necessário para preencher cargos executivos diminuiu. Menos mulheres possuem cargos de vice-presidente sênior, vice-presidente, diretora e gerente em 2021 do que em 2019 (veja a Figura 1). Essa retração se alinha com outras estatísticas terríveis que mostram as mulheres nos estágios iniciais e intermediários de suas carreiras como as mais vulneráveis a demissões relacionadas à pandemia, sendo a faixa de 20 a 34 anos as mais atingidas.⁶ Sem ações eficazes e imediatas, a perda de futuros talentos de liderança representa um risco de longo prazo para as organizações e para a economia como um todo.

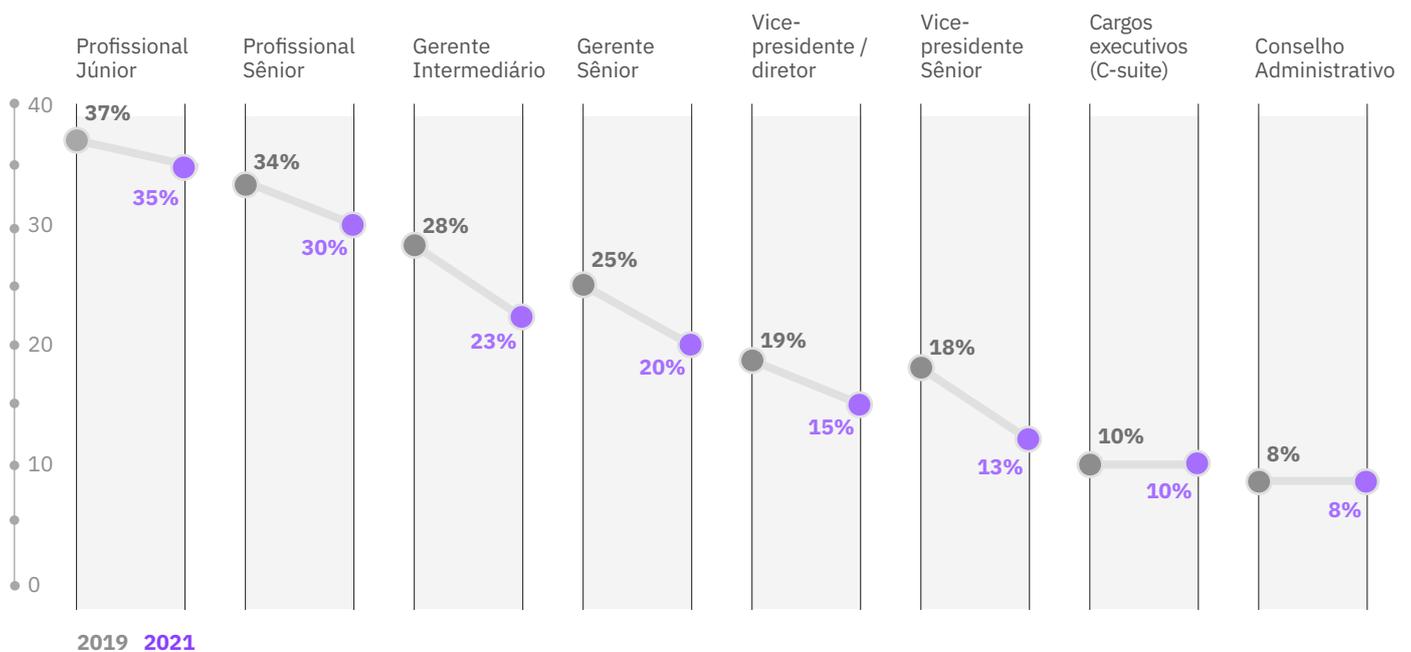
No entanto, os eventos de 2020 mostraram que as organizações podem tomar ações ousadas quando querem.

Quando a economia global se desestabilizou após os lockdowns para frear o coronavírus, as iniciativas de diversidade e inclusão foram as primeiras vítimas.⁷ Mas os protestos Vidas Negras Importam colocaram a diversidade e a igualdade sob os holofotes, estimulando otimismo e levando as organizações a assumirem novos (e ousados) compromissos.

Figura 1

O encolhimento do pipeline

Desde 2019, o pipeline de mulheres para cargos de liderança ficou menor



A Adidas, por exemplo, planeja preencher pelo menos 30% das suas vagas disponíveis com candidatos negros ou hispânicos. A PepsiCo anunciou que colocará mais de 250 funcionários negros em cargos gerenciais, incluindo um mínimo de 100 funcionários negros em cargos executivos. E a Estée Lauder se comprometeu a aumentar a porcentagem de funcionários negros em todos os níveis de sua empresa, incluindo os níveis gerenciais, nos próximos 5 anos, refletindo a porcentagem da população negra nos Estados Unidos.⁸

O fundo soberano de US \$ 1,3 trilhão da Noruega quer que as empresas em que investe globalmente aumentem o número de mulheres em seus conselhos e definam metas nesse sentido caso menos de 30% de seus diretores sejam mulheres.⁹ E a empresa de construção britânica Wilmott Dixon projetou que aumentará a paridade de gênero total até 2030, um objetivo notório em uma indústria onde as mulheres representam apenas 10% da força de trabalho, em média. A reputação desta organização de excelência em diversidade e inclusão é conhecida: eles ficaram em quinto lugar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Reino Unido em 2020, publicada pelo jornal *Sunday Times*.¹⁰

Esses exemplos mostram que as organizações - de marcas globais de mega consumo a empresas industriais de menor porte e fundos de crescimento de trilhões de dólares - podem assumir grandes compromissos em pouco tempo. Para impulsionar a igualdade de gênero e seu próprio desempenho, as empresas precisam demonstrar a mesma energia e dedicação. Mas o sucesso exigirá ações diferentes.

Perspectiva: Preconceitos acumulados penalizam mulheres negras

Embora as empresas estejam voltando suas atenções novamente para diversidade e inclusão, os dados revelam que mulheres negras e outras mulheres de cor enfrentam barreiras em camadas - elas são penalizadas por sua raça e penalizadas novamente por seu gênero.

Um estudo de diversidade conduzido nos EUA pelo IBM Institute for Business Value (IBV) descobriu que as mulheres sofrem muito mais discriminação por raça e etnia do que por gênero. 34% de todas as mulheres dizem que sofreram preconceitos raciais, enquanto 28% dizem que sofreram preconceitos de gênero.¹¹

Para as mulheres de cor, é ainda pior: 86% das mulheres hispânicas sofreram discriminação por sua etnia e 70% por seu gênero.¹² As disparidades salariais são igualmente enraizadas. Em média, os salários de mulheres negras são 38% menores em relação ao salários de homens brancos, e 21% menores em relação aos salários de mulheres brancas.¹³ As mulheres hispânicas são as mais desfavorecidas - elas ganham menos do que todos os outros grupos raciais e étnicos e precisam trabalhar 23 meses para ganhar o que os homens brancos ganham em 12.¹⁴

Mulheres de cor também estão consideravelmente sub-representadas em funções de liderança profissional. Apenas 5 empresas da Fortune 500 têm CEOs negros; apenas 1 é do sexo feminino.¹⁵ E nas posições de liderança sênior, as mulheres de cor ocupam apenas 1 em 25 cargos C-suite, e mulheres brancas ocupam 1 em 5.¹⁶

Um número maior de programas não significa melhores resultados.

Avançamos lentamente em nosso caminho, mas esperamos saltos

Numerosos estudos confirmam que as organizações com altas pontuações em igualdade de gênero tiveram aumentos não somente no desempenho, mas também na satisfação de seus funcionários.¹⁷ Organizações com mais mulheres em cargos superiores podem entregar, potencialmente, desempenho de ações e lucros próximos a 50% maiores do que organizações com menos mulheres nesses mesmos cargos, de acordo com a análise da McKinsey.¹⁸ Nosso próprio estudo descobriu que homens que trabalham para organizações com uma proporção maior de mulheres executivas relatam estar mais satisfeitos com seus empregos do que homens em empresas com menos mulheres em cargos importantes. Esse sentimento é ainda mais impressionante pois essa pesquisa foi conduzida durante a estressante crise do COVID-19.

Mas, apesar das melhores intenções, apenas um pequeno número de empresas está conquistando esses benefícios. Nossa pesquisa sugere que os esforços para melhorar a igualdade e a inclusão são insuficientes, de 4 maneiras.

1. Nos concentramos muito em programas, em vez de nos preocuparmos em mudar a maneira como pensamos.

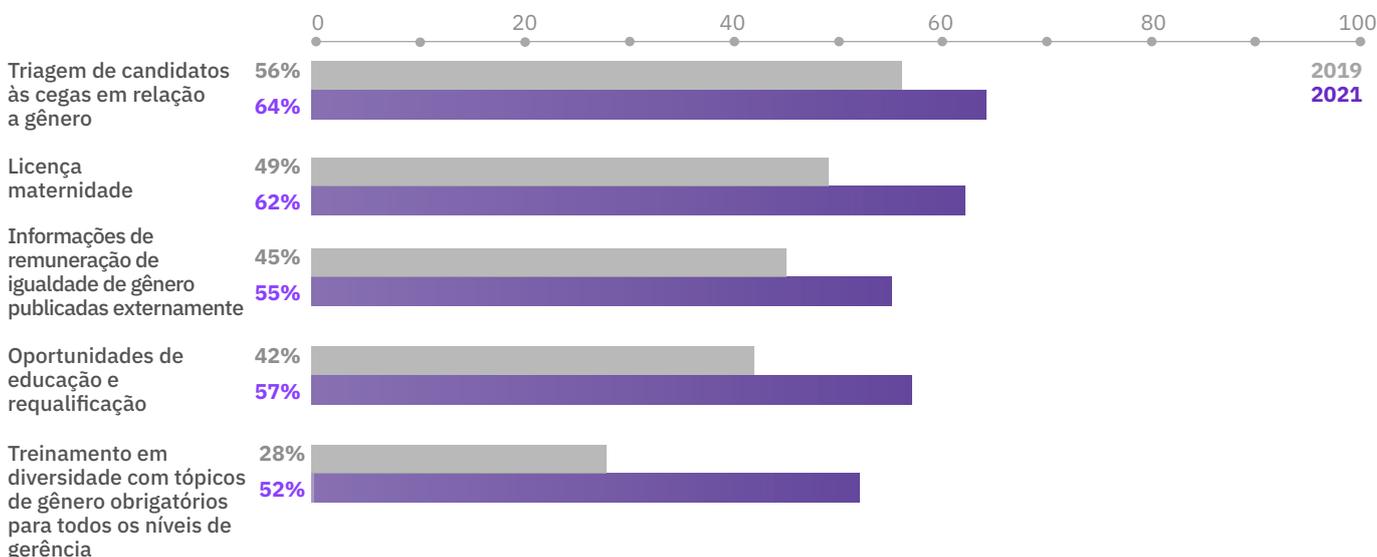
Em comparação com 2019, os dados mostram que um número maior de organizações está implementando mais iniciativas para melhorar a igualdade e a inclusão de gênero. Triagens de currículos às cegas, sem identificar gênero, e licença maternidade estão entre as ações mais comumente aplicadas (veja a Figura 2).

No entanto, ao analisar as 429 organizações “encore” (as que participaram de nossos estudos em 2019 e 2021), temos uma visão longitudinal que sugere que criar *mais* programas não necessariamente significa *melhores* resultados. Essas organizações, embora estejam usando um número grande de ferramentas, não estão conseguindo chegar no cerne da questão: fomentar mentalidades e comportamentos que criem uma cultura corporativa acolhedora e inclusiva e que proporcionem vantagem competitiva.

Figura 2

Todos juntos agora

Como as organizações estão trabalhando para melhorar a igualdade e a inclusão de gênero



Em comparação com 2019, por exemplo, um número menor de organizações encore concordou que executivos sênior desafiam abertamente comportamentos e linguagem com vies de gênero, e um número ainda menor declarou que mulheres com alto desempenho recebem promoções tão frequentemente quanto os seus colegas do sexo masculino nas mesmas condições. Além disso, tivemos aumento nos percentuais entre aqueles que escolheram uma resposta neutra para esses itens. Isso sugere que, nas áreas mais importantes, os progressos feitos nessa área não estão claros para os funcionários tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino (consulte a Figura 3).

Essa ambivalência pode ser resultado da crescente conscientização das diversas formas que o preconceito ocorre e os danos que ele causa. Dado o severo impacto da pandemia nas carreiras das mulheres e o despertar tardio provocado pelo movimento Vidas Negras Importam, as alegações de ignorância sobre preconceito no local de trabalho são mais difíceis de justificar. Uma participante do IBM Women's Leadership Jam disse: "Vamos começar discutindo como é real o preconceito de gênero no local de trabalho. Nunca foi tão aparente como agora, quando vemos dados reais, o quanto a crise do COVID-19 afetou mais as mulheres do que os homens."

A mentalidade é importante, claro, mas as ações programáticas não estão gerando a mudança esperada. A pesquisa encontrou diferenças perceptivas notáveis entre homens e mulheres, mesmo em regiões onde as políticas de gênero e diversidade são bem estabelecidas, como nos países nórdicos, socialmente progressistas. Lá, mais de duas vezes mais mulheres do que homens dizem que seu ambiente de trabalho é dominado pelos homens (30% em comparação com 13%). Os Estados Unidos também apresentam diferenças marcantes, com 25% das mulheres - mas apenas 16% dos homens - afirmando que a cultura do "clube do bolinha" prevalece.

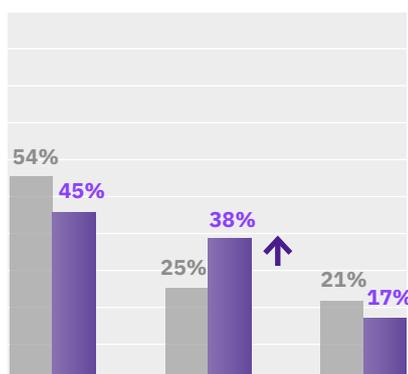
Diferenças de percepção também marcaram presença entre gerentes intermediários, um fato significativo, pois costumam ser os primeiros a reconhecer e apoiar funcionários promissores em oportunidades de crescimento na carreira. Mais mulheres em cargos de média gerência, em comparação com seus colegas do sexo masculino, afirmaram que suas organizações estão progredindo além dos estereótipos regressivos que podem impedir as mulheres de progredir na carreira.

Figura 3

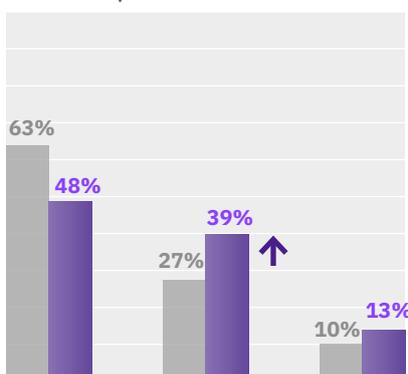
Ambivalência em alta

As organizações Encore tinham percepções diferentes sobre algumas práticas destinadas a apoiar a promoção de mulheres no trabalho

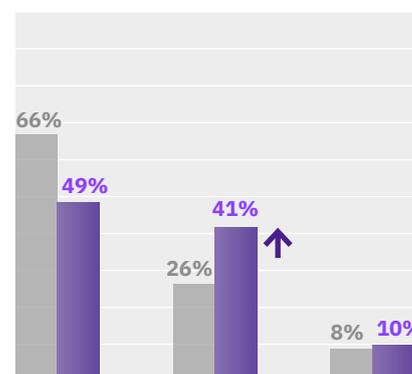
Exigimos que todos os planos de sucessão de cargos incluam mulheres candidatas



Garantimos que mulheres com alto desempenho recebam promoções com a mesma frequência de homens com alto desempenho



Executivos sênior desafiam abertamente comportamentos e linguagem com vies de gênero



2019 2021

Por exemplo, perguntamos aos gerentes intermediários se suas organizações repercutem ideias como “as mulheres não pedem promoções ou aumentos com a mesma frequência que os homens.” Essa ideia não só é infundada, como também responsabiliza as mulheres pela falta de progressão em suas carreiras e pela disparidade salarial. Mais gerentes mulheres do que homens - 36% a mais - dizem que esse estereótipo comum não é uma barreira em suas organizações. Da mesma forma, 34% mais gerentes do sexo feminino do que seus colegas homens afirmam que suas organizações abandonaram a ideia de que mulheres com filhos são menos dedicadas a seus empregos. Se os gerentes ainda se apegam a essas suposições arcaicas sobre a adequação de mães trabalhadoras para promoção, essas mulheres podem ser facilmente negligenciadas ou desconsideradas quando surgirem oportunidades.

Embora seja promissor que mais gerentes mulheres digam que estereótipos como esses estão fora de moda em suas organizações, as próprias mulheres não são imunes a esse pensamento tendencioso. Como observou uma participante do evento IBM Women's Leadership Jam: “Parte do problema é a normalização e aceitação do preconceito de gênero por grande parte das mulheres. Trabalho para uma equipe grande, mas em um grupo pequeno, e recentemente levantei a necessidade de abordar o preconceito de gênero. Uma colega achou estranho. Ela disse: 'Que preconceito? Não vi isso em nossa equipe.' Depois, compartilhei algumas de minhas próprias experiências com ela. Ela se deu conta que também havia passado pelas mesmas situações, mas na época considerou que infelizmente faziam parte do trabalho.”

2. Aceitar a postura “é o que temos para hoje”.

Menos da metade (48%) dos entrevistados disseram que suas organizações definiram metas para a igualdade de gênero, uma queda em relação aos 66% de 2019. E embora a maioria (57%) dos entrevistados digam que seus gerentes sênior são cobrados pela igualdade de gênero, quase um terço (32%) não tem tanta certeza, e o resto (11%) diz que isso não acontece em suas organizações. Um dos principais motivos para essa falta de atenção é que apenas 1 em cada 4 entrevistados relatou que a promoção de mulheres é uma das 10 principais prioridades formais nas empresas que trabalham. Em vez disso, a maioria, 58%, afirma que suas organizações adotam uma abordagem do tipo “faremos quando for possível”.

A falta de compromisso e visão formais pode dificultar o caminho para oferecer valor, levando as organizações a financiar uma ampla gama de iniciativas, mas sem uma

estratégia coesa para garantir que as metas do programa resultem em uma mudança cultural significativa. Limitados por uma responsabilidade descentralizada, os esforços para melhorar a igualdade e a diversidade de gênero podem até caminhar, mas isso é feito lentamente - apoiados por boas intenções, mas sem a força para sustentá-los.

Uma participante do IBM Women's Leadership Jam observou: “Meus colegas do sexo masculino são ótimos em escutar e validar ideias. Mas eu nunca presenciei um homem denunciando um comportamento discriminatório, colocando-se em risco para apoiar uma mulher sendo discriminada, ou tentando corrigir um comportamento discriminatório (para si mesmo ou para outros). Acredito que essa distinção é importante, pois sem os líderes masculinos servindo de modelo, reforçando e recompensando os comportamentos que mostram uma aliança mais ativa, os funcionários mais jovens não terão um exemplo a seguir.”

Nossos dados sugerem indícios de fadiga e desilusão tanto para mulheres quanto para homens. Em 2019, 71% das mulheres disseram esperar que suas organizações melhorassem significativamente a paridade de gênero nos próximos 5 anos. A maioria dos homens - 67% - concordou com essa previsão. Apenas 2 anos depois, esses percentuais caíram para 62% das mulheres e 60% dos homens. Embora a maioria dos dois gêneros permaneça otimista em relação à mudança, a tendência é de declínio.

3. Confiar em vez de testar a convenção.

Poucas empresas sonhariam em lançar um grande produto sem usar seus melhores dados, suas melhores análises e seus maiores talentos. Mas algumas organizações contam apenas com a sabedoria convencional para orientar as iniciativas de gênero e inclusão. Elas escolhem ações devido à reputação de boas práticas, sem testar se esses esforços já realizados são a melhor rota para produzir os resultados desejados - ou se abordagens alternativas podem gerar melhores resultados.

Por exemplo, o treinamento em diversidade é fundamental na maioria das organizações. Mas um estudo da Universidade de Harvard descobriu que nas formas típicas em que esses treinamentos são aplicados - tutoriais obrigatórios seguidos de questionários - os benefícios raramente duram mais de um ou dois dias. Os funcionários deduzem as respostas certas, resultando em um aprendizado superficial. Muito mais eficaz, concluiu o estudo, é a criação de programas práticos e voluntários.¹⁹

Os First Movers relataram uma taxa de crescimento de receita que chega a ser 61% maior do que outras organizações que participaram de nosso estudo.

De qualquer forma, as organizações não saberão o que funciona sem realizar testes e ajustes. Igualmente, muitas organizações aderem à convenção de que o diploma de bacharel é uma pré-condição necessária para o emprego. Elas não sabem dizer se esse padrão é relevante para um bom desempenho no cargo pretendido - e se cria uma barreira injustificada para candidatas que de outra forma estariam qualificadas. (Veja Perspectiva: “Torne mais fácil para as mulheres entrarem em áreas de alto crescimento” na página 11.)

4. Existe uma ideia incômoda que mudanças mais profundas geram desconforto.

Trazer a igualdade de gênero envolve contas complexas e escolhas ainda mais difíceis. Para espelhar a demografia externa, um executivo nos disse que todo cargo de liderança disponível em sua organização precisaria ser preenchido por uma mulher ou pessoa de cor. Poucas organizações têm a coragem para realizar mudanças dessa magnitude. E mesmo mudanças menos dramáticas podem parecer ameaçadoras para aqueles que já têm os seus lugares.

Por exemplo, dados mostram que os homens reconhecem a importância da igualdade de gênero e apoiam o avanço das mulheres em geral. Mais da metade informou que a inclusão

de gênero faz parte da missão de sua organização, e 40% dos homens concordam com a ideia que organizações com inclusão de gênero têm mais sucesso financeiro. Esses homens entendem a igualdade de gênero como uma vantagem para os funcionários e para suas empresas.

Mas aqueles que enxergam o avanço das mulheres como um obstáculo às suas próprias oportunidades, ou obrigando-os a adotarem novas formas de trabalhar, podem relutar em mudar suas atitudes e comportamentos. Quando os entrevistados foram questionados por que não veem mais mulheres em cargos de liderança hoje, as principais respostas não tiveram nada a ver com a falta de políticas internas. Em vez disso, elas refletiram a dor da mudança e a falta de responsabilização (veja a Figura 4).

Os comentários feitos durante o IBM Women's Leadership Jam apoiam essas descobertas. Uma mulher disse: “Acho que a maioria dos homens se preocupa em não balançar o barco, em vez de contribuir para conduzir o navio em direção à igualdade.” Outra disse: “Eu vejo homens intervindo quando o conflito é fácil de reconhecer, como bullying ou assédio sexual explícito, mas muitas vezes esse reconhecimento é o máximo que vamos conseguir.”

Figura 4

Suposições prejudiciais

As 5 principais explicações para a ausência de mulheres em cargos de liderança



A maioria das empresas deseja melhorar. Mas os First Movers descobriram como.

Um subgrupo de organizações que chamamos de “First Movers” se destaca de várias maneiras importantes. 100% dos First Movers:

- Consideram a progressão das mulheres na empresa como uma das 10 principais prioridades formais (em comparação com apenas 16% em outras organizações)
- Veem a inclusão de gênero como um propulsor do desempenho financeiro (em comparação com 36% de outras organizações)
- São altamente voltadas para ação - apoiam totalmente a ideia de que as empresas precisam continuar fazendo mudanças para alcançar a igualdade de gênero (em comparação com 63% de outras organizações)

É importante ressaltar que os First Movers declaram uma porcentagem maior de mulheres para cada um dos cargos executivos que consultamos (consulte a Figura 5). Embora ainda não tenham alcançado a paridade de gênero, já estão colhendo os benefícios de uma liderança mais equilibrada em termos de gênero. Para essas empresas, a inclusão de gênero e raça tornou-se um multiplicador de forças, impulsionando o crescimento financeiro e a inovação para acima da média, juntamente com a satisfação de seus clientes e funcionários. Em geral, os benefícios incluem:

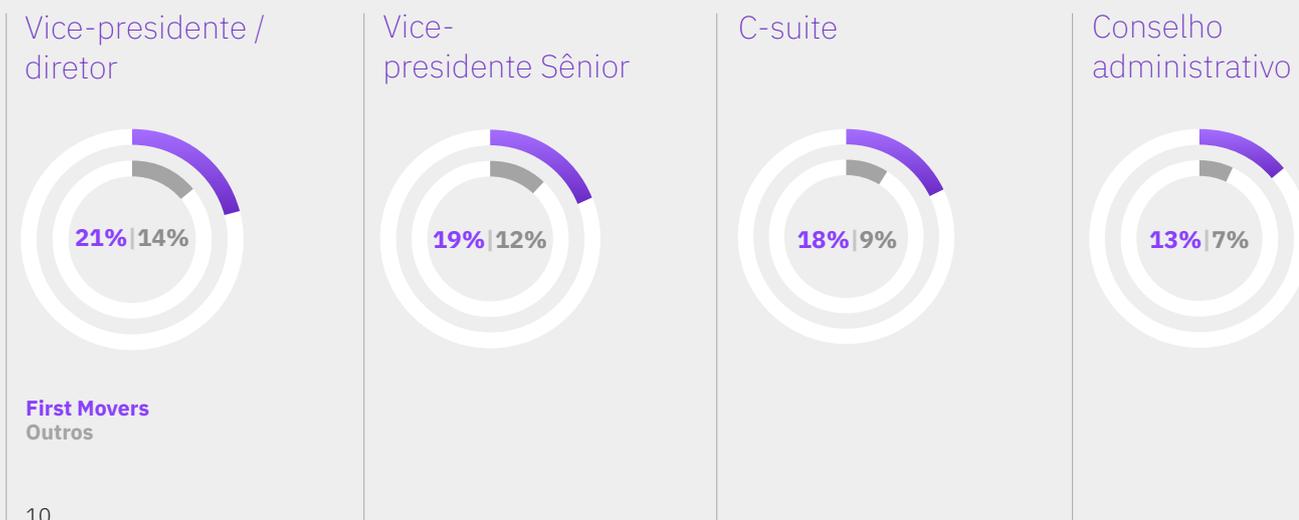
-Melhor desempenho financeiro. Os First Movers relataram uma taxa de crescimento de receita que chega a ser 61% maior do que outras organizações em nosso estudo. Esse desempenho nos mostra, além do crescimento bruto das vendas, atitudes fundamentais na organização, com os indivíduos que trabalham em organizações First Mover expressando muito mais confiança nas perspectivas de suas empresas.

-Inovação mais forte. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho descobriu que as organizações inclusivas em relação ao gênero relatam um aumento de 54% na criatividade, inovação e transparência.²⁰ Os First Movers informaram benefícios semelhantes, com 60% afirmando que suas empresas são mais inovadoras que as concorrentes - um valor 22% maior do que outras organizações.

Figura 5

Momento dos First Movers

Uma porcentagem maior de mulheres preenche os cargos executivos nos First Movers



–**Maior satisfação do cliente.** Perspectivas mais diversas permitem que empresas inclusivas sejam mais receptivas às ideias externas e mais atenta às necessidades dos outros, incluindo seus clientes, especialmente. Esse foco de fora para dentro compensa: quase três quartos (73%) dos First Movers dizem ser líderes em seus segmentos no quesito satisfação do cliente, em comparação com menos da metade (46%) dos entrevistados de outras empresas.

–**Maior retenção e satisfação de funcionários.** Mais mulheres na força de trabalho, programas sólidos que tragam mudanças concretas e ambientes mais inclusivos resultam em funcionários mais felizes. 68% dos First Movers dizem que suas empresas são as melhores no quesito satisfação dos funcionários e 64% afirmam que as taxas de retenção aumentaram.

Do básico ao inovador: Excelência em igualdade de gênero requer uma reformulação

Promover a igualdade de gênero é uma vitória clara. Mas dobrar os esforços em ações pré-COVID não levará as organizações aonde elas precisam estar. Em vez disso, as empresas que alcançarão a excelência nos próximos anos serão aquelas que abordarem o avanço das mulheres com uma mentalidade inovadora. Essas 5 etapas e suas ações de apoio podem ajudar as organizações a criar as inovações ambiciosas que tanto almejam (consulte a Figura 6 na página 15).

1. Combine ideias ousadas com compromissos ambiciosos.
2. Insista em abrir espaços.
3. Identifique ações específicas, relacionadas à crise.
4. Use a tecnologia para acelerar o desempenho.
5. Crie uma cultura de intenção.

Perspectiva: Facilite a entrada de mulheres em áreas de alto crescimento

Em uma economia cada vez mais digital, a capacidade de garantir um emprego e progredir em uma carreira bem remunerada depende da alfabetização digital e técnica do candidato. A IBM está buscando resolver esse problema com o programa P-TECH: The Pathways in Technology Early College High Schools.²¹ Por meio de parcerias com mais de 200 escolas de ensino médio em 20 países, a P-TECH oferece aos alunos a chance de combinar o diploma de ensino médio com um diploma de associado em um campo STEM, sem mensalidades. Assistência direcionada e as opções expandidas para os requisitos de preenchimento de vagas podem posicionar mais mulheres em carreiras de alto crescimento e dar às empresas acesso a novos talentos.

Outra abordagem é por meio de “Returnships”, programas de reingresso em carreiras de tecnologia que acolhe mulheres de volta ao trabalho, fornecendo-lhes treinamento intensivo de skills e mentoria, enquanto são pagas.²² Uma terceira estratégia é repensar os requisitos de admissão, como a falta de um diploma universitário, que pode excluir candidatos potencialmente qualificados. Em resposta, a IBM está patrocinando estágios em empregos “new collar”, como ciência de dados, segurança cibernética e design digital, que priorizam o treinamento vocacional em vez de um diploma universitário de quatro anos.²³

Vá além de noções bem-intencionadas, mas abstratas, para reduzir a lacuna de gênero

1. Combine ideias ousadas com compromissos ambiciosos.

No campo da estratégia, as empresas mais bem-sucedidas se movem em saltos, não incrementos. Em vez de crescimento de 10%, elas visam melhorias 10x e criam condições internas para mudanças exponenciais. Ao fazer isso, eles obtêm uma vantagem considerável.

Ações a serem tomadas:

Trate a igualdade e a diversidade de gênero como se a sobrevivência de sua empresa dependesse disso. Os líderes devem abordar a oportunidade de igualdade de gênero com os mesmos recursos, rigor e propriedade executiva de um lançamento de um produto importante, uma iniciativa estratégica ou uma resposta a crises. Assim como acontece com as metas de negócios, se os líderes estão totalmente à vontade com o status quo, eles não estão fazendo o suficiente. Faça da igualdade de gênero uma prioridade estratégica.

Defina o sucesso em termos claros e concretos. Vá além de noções bem-intencionadas, mas abstratas, de “eliminar a lacuna de gênero”. Descreva o que a igualdade de gênero e raça significa para sua organização e, especificamente, no que consiste o sucesso nessa jornada. Faça as contas. Inclua os funcionários na definição dessa visão. Em conjunto, imaginem um futuro vencedor, em 3 a 5 anos, em termos qualitativos e quantitativos. Considere os investimentos e recursos necessários para atingir esse objetivo.

Fomente a responsabilização e não se conforme apenas com o reconhecimento. As organizações precisam tornar a inclusão a responsabilidade de todos, e apoiá-la com resultados robustos e tangíveis. Gerentes em nível de liderança sênior e abaixo devem receber metas mensuráveis, com acompanhamento e relatórios frequentes para manter o foco e a cadência. Essas metas devem abranger dimensões quantitativas e qualitativas que vão além das cotas. Além disso, as metas devem incluir uma avaliação holística das mudanças culturais e comportamentais necessárias para promover uma cultura acolhedora e inclusiva. Caso contrário, o reconhecimento sem aplicação transforma a diversidade em algo que acontece apenas quando é conveniente, ao mesmo tempo que cria uma sensação de bem-estar para o reconhecedor, que já está em uma posição de privilégio.

2. Insista em abrir espaços.

Exigir diversidade nas equipes não é apenas a coisa certa a fazer, é a coisa inteligente a fazer. Por meio de aplicativos de mensagens, reuniões town hall/all hands, treinamento e outras medidas, os executivos precisam deixar claro suas expectativas de que gerentes em todos os níveis tenham equipes diversas. Como mostram a pesquisa e o exemplo dos First Movers, equipes com diversidade de gênero são melhores para os negócios. Elas também são a melhor maneira de realizar a inclusão.

Ações a serem tomadas:

Transforme em um mantra a pergunta “Quem falta nesta equipe?”

Para obter novas perspectivas e promover o bem-estar no local de trabalho, equipes heterogêneas devem se tornar o novo normal. Vozes diversas e mentes brilhantes são complementares - incluí-las não significa deixar outros de fora. Não devemos eliminar assentos, mas eles precisam ser reorganizados. Para enraizar essa mentalidade, os líderes devem estabelecer uma disciplina que obrigue os chefes das unidades de negócios e a gerentes intermediários a olhar ao seu redor no início de qualquer novo projeto e perguntar: “Quem falta nesta equipe?”

Defina as regras de participação. Quando os negócios estão em jogo, as mudanças acontecem rapidamente. Avalie seus principais relacionamentos com parceiros e deixe claro que você se recusa a fazer negócios com aqueles cujas equipes não são diversificadas. Organizações de destaque, como a Goldman Sachs, já adotaram essa estratégia, anunciando que não abriria o capital de empresas nos Estados Unidos ou na Europa a menos que nomeassem pelo menos um conselheiro diverso.²⁴

Recompense as estrelas do rock e seja firme com os outros.

Capacite líderes a operacionalizar o conceito de uma força de trabalho diversificada e inclusiva e reconheça aqueles que o fazem - tanto visivelmente, por meio de reconhecimento público, quanto por meio de incentivos financeiros e outras recompensas. Deixe igualmente claro que equipes homogêneas não receberão financiamento ou apoio corporativo, e quaisquer iniciativas exclusivamente masculinas ou com falta de diversidade serão encerradas.

3. Identifique ações específicas relacionadas à crise.

Os eventos de 2020 enfatizaram que as empresas precisam agir rapidamente para remediar os desafios significativos que as mulheres enfrentam, especialmente as mulheres negras.

Ações a serem tomadas:

Concentre-se no meio. Os líderes devem prestar atenção especial aos escalões júnior e intermediário de suas organizações para preencher um pipeline diversificado. Programas direcionados de reingresso na carreira, treinamento de skills e novas abordagens para oferecer horário de trabalho flexível podem ajudar as organizações a reduzir os fatores de estresse enfrentados pelas mulheres. (Veja Perspectiva: “Facilite a entrada de mulheres em áreas de alto crescimento” na página 11.)

Busque soluções que proporcionem ganhos exponenciais. Reconhecendo a necessidade de agir rapidamente e o fato de que nenhuma organização possui recursos ilimitados, as empresas devem priorizar ações que gerem benefícios potencializados. Use dados para acompanhar o desempenho do programa e dê mais peso no portfólio para as iniciativas que ofereçam várias fontes de valor tangível. Por exemplo, certificar-se que as mulheres estejam equipadas com conhecimento de negócios, estratégico e financeiro para operar com eficácia no nível de liderança sênior é um elemento crítico, mas muitas vezes esquecido, no coaching e na mentoria. Reduzir essa lacuna pode abrir oportunidades. As empresas também devem considerar a adoção de novos modelos criativos para retorno ao local trabalho, algo que os participantes do IBM Women's Leadership Jam citaram como crucial para permitir que mais mulheres sejam recolocadas no mercado de trabalho.

Demonstre comprometimento aparente. Forças-tarefa de diversidade e grupos de liderança de mulheres são maneiras eficazes de demonstrar que a organização leva a sério a mudança planejada. Por exemplo, a IBM opera um Conselho de Mulheres composto por 20 executivos sênior - mulheres e homens - provenientes da América Latina, Ásia-Pacífico, Europa e Estados Unidos para assumir o compromisso da liderança sênior e oferecer representação em todo o mundo para melhorar a igualdade de gênero.

4. Use a tecnologia para acelerar o desempenho.

Dados, análises e inteligência artificial (IA) podem ajudar as empresas a reduzir o viés de contratação e adotar uma abordagem mais centrada no cliente ao criar programas relevantes de gênero, diversidade e inclusão.

Ações a serem tomadas:

Revele e valide novas ideias. Ferramentas digitais, como pesquisas de pulso frequentes e análise contínua de sentimento, podem ajudar as organizações a determinar o que funciona ou não no que diz respeito ao avanço das mulheres no local de trabalho. O uso dessas referências, jams e outras formas de brainstorming virtual como base podem ajudar, por meio da colaboração, a criar abordagens inovadoras e testar a eficácia dos esforços existentes.

Expanda as “rotas para o mercado”. Invista em ferramentas colaborativas e práticas de equipe que permitam que mulheres e homens se envolvam de maneira eficaz em ambientes físicos e remotos, mesmo após o fim da pandemia. Salas de equipe virtuais ágeis e outras experiências digitalmente ativas podem melhorar a produtividade e criar novas oportunidades para os funcionários se engajarem - ajudando aqueles com responsabilidades familiares (homens e mulheres) a contribuir de forma significativa e avançar em suas carreiras.

Proteja a imparcialidade na triagem. Quando projetada de forma eficaz, a IA pode identificar gênero, idade e linguagem étnica. Isso pode desencadear a reformulação de um anúncio de vaga de emprego de forma que atraia um espectro mais amplo de candidatos qualificados do que mecanismos de triagem típicos. As empresas também podem criar um time de ética de IA, com equipe diversa, para aumentar a conscientização e desenvolver protocolos. Isso pode incluir um sistema padronizado de revisão e identificação que valide a imparcialidade, a linhagem e os sistemas de produção usados, conforme sugerido por uma participante do IBM Women's Leadership Jam.

Microagressões derrubam, microafirmações elevam.

5. Crie uma cultura de intenção.

Abordagens autênticas para diversidade requerem uma decisão consciente de incluir, defender e acolher os outros. Elas vão além de políticas óbvias de diversidade para contratação e promoção de funcionários e devem incorporar uma grande variedade de ações e reconhecimentos intencionais ao dia a dia, abrindo espaço para opiniões e ideias em reuniões, apresentações, palestras e tomadas de decisão.

Ações a serem tomadas:

Saia da mentalidade de programas para uma mentalidade de crescimento.

Iniciativas de diversidade e inclusão são importantes, mas as organizações não podem se basear apenas em programas para atingir a igualdade de gênero. As mulheres desejam oportunidades iguais de aprendizado, progressão e sucesso na carreira, e não atalhos que as coloquem na frente da fila. Ao adotar uma mentalidade de crescimento, os líderes estão reconhecendo o valor que perspectivas diversas podem agregar aos seus funcionários, suas equipes e aos negócios em geral. Líderes em toda a empresa - de executivos sênior a gerentes de primeira linha - precisam ser evangelizadores ativos, demonstrando e promovendo atitudes e comportamentos inclusivos que impulsionem essa mudança cultural.

Seja um amplificador. Microagressões derrubam, microafirmações elevam. Ações pequenas e poderosas no dia a dia semeiam as bases da mudança necessária para se colher uma cultura saudável. Aqueles em posição de influência, especialmente os gerentes intermediários, devem estar atentos a tarefas desafiadoras e mudanças de carreira que melhor combinem com talentos emergentes. Mas todos os funcionários devem ter autonomia para procurar oportunidades que permitam que vozes marginalizadas sejam ouvidas - por exemplo, conduzir apresentações ou fazer o papel de mediador em conversas. Esses gestos talvez pareçam triviais, mas podem ter um impacto profundo. À medida que esses momentos simples, mas significativos, se acumulam, as mentalidades mudam. Uma participante do IBM Women's Leadership Jam disse: "É de extrema ajuda quando homens são defensores da causa. Em uma reunião, incentive a participação das mulheres, e se você perceber que alguém não consegue falar, reconheça e dê espaço a essa pessoa."

Tenha a coragem de abraçar o desconforto. Revitalizar o desempenho de maneira genuína significa lidar com a complexidade e persuadir as pessoas a trabalhar de novas maneiras. Esse trabalho é confuso e desafiador, e por isso muitas organizações o evitam. É também por isso que a coragem é o herói não reconhecido na transformação. Organizações líderes admitem o desconforto da mudança e continuam assim mesmo.

Figura 6

Do básico ao inovador

Como as organizações podem criar ganhos exponenciais

	Básico	Inovação	Facilitadores
Abordagem estratégica 	<ul style="list-style-type: none">- Iniciativas de diversidade implementadas, geralmente gerenciadas pelo RH, com metas vagas de inclusão e promoção	<ul style="list-style-type: none">-Paridade de gênero é a principal prioridade, com relatórios trimestrais assinados pela diretoria e disponíveis ao público, além de responsabilização do CXO-Iniciativas ambiciosas em toda a organização com compromisso visível	<ul style="list-style-type: none">-Painéis digitais que forneçam visibilidade de gerenciamento, permitindo ações precoces e geração de melhores resultados
Ações direcionadas 	<ul style="list-style-type: none">-Iniciativas que incluam itens básicos, como mentoria, grupos de afinidade e treinamento de preconceito inconsciente-Eventos para toda a empresa reconhecendo dias importantes, como o Dia Internacional da Mulher e o dia 19 de junho-Pesquisas periódicas de “pulso” dos funcionários que avaliem a eficácia dos programas e moldem o design futuro	<ul style="list-style-type: none">-Iniciativas baseadas em resultados, centradas em necessidades de alta prioridade - por exemplo, SOAR fornece mentoria e treinamento em habilidades de liderança para mulheres, incluindo mulheres de cor²⁵-Programas de assistência, como a mentoria reversa, que desafia as normas convencionais para incutir novas perspectivas e adaptação cultural	<ul style="list-style-type: none">-Princípios do Design Thinking que usam dados, testes e desenvolvimento ágil-Prototipagem rápida-Ciclos contínuos de teste e aprendizado-Loops de feedback automáticos, com tecnologia de aprendizado de máquina
Desenvolvimento de carreira 	<ul style="list-style-type: none">-Plano de recrutamento e retenção adaptado a segmentos específicos e sub-representados	<ul style="list-style-type: none">-Abordagem individualizada e holística-Iniciativas apoiadas por suportes em níveis - por exemplo, condições de trabalho flexíveis e benefícios mais robustos para cuidado de idosos e crianças-Planos de desenvolvimento personalizados	<ul style="list-style-type: none">-Facilitadores de IA que reduzem o viés na contratação e avaliação de desempenho-Tecnologia de personalização desenvolvida com IA, criada em conjunto com os usuários para ajudar a eliminar preconceito-Tecnologia empática e lembretes digitais, como alertas por notificações push, SMS e e-mail
Colaboração 	<ul style="list-style-type: none">-Fácil acesso a Zoom, Slack, Trello e outras ferramentas de colaboração virtual	<ul style="list-style-type: none">-Um ecossistema virtual que inclua ferramentas essenciais, como o Zoom, mas também práticas fundamentais, como salas de guerra virtuais e equipes virtuais ágeis-A democratização das oportunidades de formação ou de projeto, com acesso a sessões remotas conduzidas por especialistas com soluções de realidade aumentada	<ul style="list-style-type: none">-Tecnologia de IA que permita aos membros da equipe trabalhar “lado a lado”, colocando digitalmente os participantes em um plano de fundo compartilhado-Realidade aumentada permitindo que as informações digitais se sobreponham a um ambiente físico, que pode ser compartilhado virtualmente por meio de óculos inteligentes e dispositivos móveis²⁶

Abordagem e metodologia do estudo

O IBM Institute for Business Value (IBV), em cooperação com a Oxford Economics, entrevistou 2.687 executivos e profissionais - um número igual de mulheres e homens - de organizações em todo o mundo, em vários setores. Realizada no final de 2020 até janeiro de 2021, esta pesquisa foi a segunda do IBV sobre este tópico. A primeira foi realizada para nosso estudo de 2019, “Women, leadership, and the priority paradox”.²⁷

Nossa meta para 2021 é capturar uma visão longitudinal determinando a extensão do progresso no avanço das mulheres em funções de liderança. Da mesma forma, queríamos ampliar o escopo de nossa pesquisa para avaliar o impacto inevitável da pandemia global nas carreiras das mulheres e os desafios adicionais enfrentados pelas mulheres das minorias.

Os participantes da pesquisa incluíram executivos C-suite (CEOs, CIOs, CFOs, CMOs, COOs, CHROs e Chief Diversity Officers [CDOs]), bem como VPs sênior, VPs, diretores, gerentes intermediários e profissionais não administrativos. Todos os entrevistados estavam empregados quando responderam à pesquisa. No geral, suas organizações estavam resistindo à pandemia global, com apenas 4% relatando queda significativa no desempenho dos negócios.

Os 10 setores representados incluem bancos, bens de consumo, educação, governo, saúde, seguros, manufatura, varejo, tecnologia e telecomunicações. Cada um deles abrange 10% de nossa amostra total. Os locais cobertos por nossa pesquisa representam uma mistura de áreas, com a lacuna de gênero variando de grande a pequena. Cada país (ou região, no caso dos nórdicos) compreende 11% do total da amostra: Brasil, China, Alemanha, Índia, Japão, Quênia, países nórdicos, Reino Unido e Estados Unidos.

Os resultados dos dados são baseados na análise de classificação, análise de escala máxima de diferenças (MaxDiff) - uma forma de modelagem de escolha - bem como análise financeira com base no crescimento médio da receita (de 2018 e 2019). Todos os dados são auto-relatados.

Além de nossa pesquisa quantitativa, o IBV organizou um evento (“jam”) virtual global de dois dias - o IBM Women's Leadership Jam - em cooperação com o capítulo da Cidade de Nova York da National Organization of Women. Seis sessões paralelas cobriram tópicos que vão desde como a tecnologia pode ajudar a eliminar preconceitos de gênero até a aliança e o papel que os homens desempenham. Com mais de 2.600 comentários e quase 30.000 pontos de dados gerados a partir de enquetes, usamos o IBM InnovationJam® AI Dashboard com Watson Natural Language Understanding (NLU) e o IBM Research Project Debater Key Point Analysis para identificar temas de conversação, sentimento e insights para sugestões de melhorias.²⁸

Sobre as autoras



Bridget van Kralingen

[linkedin.com/in/bridget-van-kralingen-89524415/](https://www.linkedin.com/in/bridget-van-kralingen-89524415/)

Bridget van Kralingen é Senior Vice President, IBM Global Markets, responsável pela receita, lucro, desenvolvimento de negócios e satisfação de clientes da IBM em todo o mundo. Ela também é a Senior Executive Sponsor do IBM Women's Executive Council and Constituency, dedicado a capacitar e promover mulheres.



Hillery Hunter

[linkedin.com/in/hillery-hunter-97962a14/](https://www.linkedin.com/in/hillery-hunter-97962a14/)
hhunter@us.ibm.com

Hillery Hunter é CTO de IBM Cloud, responsável pela estratégia técnica para ofertas em cloud. Seus interesses técnicos sempre foram interdisciplinares, abrangendo desde tecnologia de silício até software de sistema; ela atuou em funções técnicas e de liderança em tecnologia de memória, sistemas para IA e outras áreas. Ela foi nomeada IBM Fellow em 2017.



Kitty Chaney Reed

[linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081](https://www.linkedin.com/in/kitty-chaney-reed-1643081)
Kitty.Chaney.Reed@ibm.com

Kitty Chaney Reed é a VP da IBM Enterprise Operations. Ela é responsável pelas atividades de operações de negócios e vendas de todas as unidades de negócios. Kitty lidera uma equipe de mais de 3.500 funcionários, localizados em mais de 40 países, apoiando líderes de vendas, gerentes gerais e VPs sênior em todo o mundo. Sua equipe é responsável por conduzir a transformação em toda a empresa, guiando as operações da IBM em direção ao futuro.



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)
cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird é a Global Research Leader de Customer Experience and Design no IBM Institute for Business Value. Além de sua pesquisa sobre tópicos que afetam a experiência do cliente, marketing e transformação digital, Carolyn também aborda questões referentes ao local de trabalho, como experiência corporativa e igualdade de gênero. Seu trabalho abrange quase 20 anos como consultora de estratégia de experiência.



Cindy W. Anderson

[linkedin.com/in/clwanderson480/](https://www.linkedin.com/in/clwanderson480/)
Cindy.W.Anderson@ibm.com

Cindy W. Anderson é a Global Executive for Engagement and Eminence do IBM Institute for Business Value, responsável por ampliar os insights baseados em pesquisas que ajudam os líderes a tomar decisões de negócios mais inteligentes. Cindy foi anteriormente uma CMO, fundadora de uma coalizão de estratégia e líder de workshop em duas sessões no TEDWomen.

Colaboradores

O IBV gostaria de agradecer às muitas mulheres e homens da IBM - todos defensores apaixonados da igualdade de gênero, diversidade e inclusão - que generosamente contribuíram para o desenvolvimento deste estudo:

Traci Bermiss, IBM Global Diversity and Inclusion Leader, Black Community

Haynes Cooney, Research Director, IBM IBV

Jennifer Knecht, Vice President, IBM Services Communications

Valerie Lemieux, IBM Marketing Performance Analytics Lead

Monica Logan, Senior Partner, IBM Business Transformation Services

Obed Louissaint, Senior Vice President, IBM Transformation and Culture

Anthony Marshall, Partner, Offering Leader, IBM IBV

Julie McDougal, IBM Diversity and Inclusion Leader, Global Women Community

Rachael Morin, IBM Global Advertising Manager

Paul Papas, Global Managing Partner, IBM Business Transformation Services

Carla Grant Pickens, IBM Global Chief Diversity & Inclusion Officer

Inhi Cho Suh, General Manager, IBM Strategic Partnerships

Molly Vannucci, Partner, IBM Business Transformation Services

Maria Bartolome Winans, CMO, IBM Americas Marketing

Irina Yakubenko, IBM Executive Communications Lead to the CMO & SVP

Obrigado à equipe que ajudou a tornar este estudo possível: Stephen Ballou, Madhuri Banda, Christian Bieck, Kristin Biron, Pamela Dempsey, Jacob Dencik, Mandy Drouin, Talita Cristina Paro Fabene, Heather Fraser, Marie Glenn, Jordan Hand, Tegan Jones, Rachel Larkin, Kathleen Martin, Joni McDonald, Hebatallah Nashaat, Stephen Ollice, Carrie Ritchie, Samantha Russell, Lucy Sieger, Mya Singleton, Smitha Soman, and Anne Marie Weber.

Relatórios relacionados

Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird e Lynn Kesterson-Townes. “Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming.” IBM Institute for Business Value. Março de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>

Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans e Cindy Anderson. “Untapped potential: The Hispanic talent advantage.” IBM Institute for Business Value. Dezembro de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage>

Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, and Janet Mertens. “Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval.” IBM Institute for Business Value. Outubro de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hr-3>

O parceiro certo para um mundo em transformação

Na IBM, colaboramos com nossos clientes, reunindo insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para dar a eles uma vantagem distinta nesse ambiente atual em constante mudança.

IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value, parte dos IBM Services, desenvolve insights estratégicos baseados em fatos para executivos sênior de negócios sobre questões fundamentais dos setores público e privado.

Para obter mais informações

Para saber mais sobre este estudo ou sobre o IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco pelo e-mail iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV no Twitter e acesse ibm.com/ibv para ver o catálogo completo de nossas pesquisas ou para se inscrever na nossa newsletter mensal.

Notas e fontes

- 1 McGrath, Maggie. "American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020." *Forbes*. 12 de janeiro de 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=700af14b2857>
- 2 Garber, Megan. "'You've Come a Long Way, Baby': The Lag Between Advertising and Feminism." 15 de junho de 2015. <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/06/advertising-1970s-womens-movement/395897/>
- 3 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird e Lynn Kesterson-Townes. "Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming." IBM Institute for Business Value. March 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- 4 McGrath, Maggie. "American Women Lost More Than 5 Million Jobs in 2020." *Forbes*. 12 de janeiro de 2021. <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2021/01/12/american-women-lost-more-than-5-million-jobs-in-2020/?sh=700af14b2857>
- 5 Zarroli, Jim. "NASDAQ takes aim at all-white, male company boards with diversity proposal." NPR. All Things Considered. 1 de dezembro de 2020. <https://www.npr.org/2020/12/01/940501693/nasdaq-pushes-to-require-corporate-boards-to-add-more-women-and-minorities#:~:text=Nasdaq%20wants%20to%20require%20the,LGBTQ%2B%20person%20to%20their%20boards>
- 6 Long, Heather, Andrew Van Dam, Alyssa Fowers e Leslie Shapiro. "The COVID-19 recession is the most unequal in US history." *Washington Post*. 30 de setembro de 2020. <https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/business/coronavirus-recession-equality/>
- 7 McGregor, Jena. "Diversity job openings fell nearly 60% after the coronavirus. Then came the Black Lives Matter protests." *Washington Post*. 15 de julho de 2020. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/07/15/diversity-jobs-coronavirus-george-floyd-protests/>
- 8 Friedman, Gillian. "Here's what companies are promising to do to fight racism." *New York Times*. 23 de agosto de 2020. <https://www.nytimes.com/article/companies-racism-george-floyd-protests.html>
- 9 Fouche, Gwladys. "Exclusive: Norway wealth fund tells firms: put more women on your boards." Reuters. 15 de fevereiro de 2021. <https://www.reuters.com/article/us-norway-swf-exclusive/exclusive-norway-wealth-fund-tells-firms-put-more-women-on-your-boards-idUSKBN2AF0TX?il=0>
- 10 "Seven European companies that are champions of inclusion and diversity." The Diversity Movement. 28 de outubro de 2020. <https://thediversitymovement.com/seven-european-companies-that-are-champions-of-diversity-and-inclusion/>
- 11 Pesquisa sobre diversidade e inclusão de gênero. IBM Institute for Business Value. 2021. Dados não publicados.
- 12 Mantas, Jesus, Maria Bartolome Winans e Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM Institute for Business Value. Dezembro de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hispanic-talent-advantage>
- 13 "Black women aren't paid fairly, and that hits harder in an economic crisis." Lean In. 2020. Acessado em 10 de fevereiro de 2021. <https://leanin.org/data-about-the-gender-pay-gap-for-black-women>
- 14 "Same Gap, Different Year." The Institute for Women's Policy Research. Fact sheet. Setembro de 2020. <https://iwpr.org/wp-content/uploads/2020/09/Gender-Wage-Gap-Fact-Sheet-2.pdf>
- 15 Wahba, Phil. "Only 19: The lack of Black CEOs in the history of the Fortune 500." *Fortune*. 1 de fevereiro de 2021. <https://fortune.com/longform/fortune-500-black-ceos-business-history/>. Nota: Quando Roz Brewer se tornou CEO da Walgreens Boots Alliance em março de 2021, ela se tornará a quinta CEO negra entre as maiores corporações da América. No entanto, quando Roger Ferguson Jr. deixar o cargo de CEO da TIAA no final de março de 2021, esse número cairá para 4.
- 16 "Women in the Workplace 2020." McKinsey & Co e LeanIn.org. Setembro de 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- 17 “Williams, Terri. “An engaged female workforce benefits everyone.” The Economist Executive Education Navigator. Acessado em 11 de fevereiro de 2021. <https://execed.economist.com/blog/industry-trends/engaged-female-workforce-benefits-everyone>. Também “Fostering happiness: What makes employees thrive.” Medium. Work Life Success. Março de 2019. <https://medium.com/work-life-success/fostering-happiness-what-makes-employees-thrive-3f25e90818af#:~:text=It%20should%20be%20no%20surprise,for%20fresh%20perspectives%20and%20ideas>
- 18 “Diversity wins: How inclusion matters.” McKinsey & Co. maio de 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- 19 Dobbin, Frank e Alexandra Kalev. “Why diversity programs fail.” *Harvard Business Review*. Julho a agosto de 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- 20 “The business case for change.” The International Labour Organization. Women in Business and Management. Maio de 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- 21 Crozier, Jennifer Ryan, Rashid Davis e David Levinson. “Addressing the skills challenge with P-TECH schools.” IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ptechschoools>. Também “P-TECH.” [ibm.com. https://www.ibm.org/initiatives/p-tech](https://www.ibm.org/initiatives/p-tech)
- 22 “IBM Tech Re-entry Program.” [ibm.com. Acessado em 11 de fevereiro de 2021. https://www.ibm.com/employment/techreentry/](https://www.ibm.com/employment/techreentry/)
- 23 “CTA and IBM announce apprenticeship coalition to help close US skills gap.” IBM News Room. 8 de janeiro de 2019 <https://newsroom.ibm.com/2019-01-08-CTA-and-IBM-Announce-Apprenticeship-Coalition-to-Help-Close-U-S-Skills-Gap>
- 24 McGregor, Jena. “Goldman Sachs says it won’t take a company public without a woman on its board.” *Washington Post*. 23 de janeiro de 2020. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/01/23/goldman-sachs-ceo-says-it-wont-take-companies-public-without-diverse-board-member/>. Também “Nasdaq to advance diversity through new proposed listing requirements.” Press release da Nasdaq. 1 de dezembro de 2020. <https://www.nasdaq.com/press-release/nasdaq-to-advance-diversity-through-new-proposed-listing-requirements-2020-12-01>
- 25 “Changing the Face of Corporate Leadership.” SOAR. Acessado em 11 de fevereiro de 2021. <https://www.soarlead.com/>
- 26 Fillmore, Heidi e Tony Storr. “AR and VR in the workplace: Extended reality reimagines how work is done.” IBM Institute for Business Value. Setembro de 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ar-vr-workplace>
- 27 Peluso, Michelle, Carolyn Heller Baird e Lynn Kesterson-Townes. “Women, leadership, and the priority paradox: Why so few organizations are getting this right—but those that do are outperforming.” IBM Institute for Business Value. Março de 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/womeninleadership>
- 28 “Project Debater.” [ibm.com. https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater/?mhsr=ibmsearch_a&mhq=project%20debator](https://www.research.ibm.com/artificial-intelligence/project-debater/?mhsr=ibmsearch_a&mhq=project%20debator). “Watson Natural Language Understanding (NLU).” [ibm.com. https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding?lnk=STW_US_STESCH&lnk2=trial_WatNatLangUnd&pexp=def&psrc=none&mhsr=ibmsearch_a&mhq=watson%20nlu](https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding?lnk=STW_US_STESCH&lnk2=trial_WatNatLangUnd&pexp=def&psrc=none&mhsr=ibmsearch_a&mhq=watson%20nlu). “IBM InnovationJam.®” https://www.ibm.com/products/innovation-jam?mhsr=ibmsearch_a&mhq=innovation%20jam. Todos acessados em 11 de fevereiro de 2021.

Sobre Research Insights

Research Insights são percepções estratégicas baseadas em fatos para executivos de negócios sobre questões críticas dos setores público e privado. Eles são baseados nos resultados de análises dos nossos principais estudos de pesquisa. Para obter mais informações, entre em contato com o IBM Institute for Business Value pelo e-mail ibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2021.

IBM Corporation
Rua Tutóia, 1157
CEP 04007-900
São Paulo – SP
Brasil
Produzido nos Estados Unidos
Março de 2021

IBM, o logotipo IBM e ibm.com são marcas registradas da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo todo. Outros nomes de produtos e de serviços podem ser marcas registradas da IBM ou de outras empresas. Uma lista atualizada de marcas comerciais IBM está disponível na Web em “Copyright and trademark information” no endereço ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento é atual a partir da data inicial de publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países nos quais a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS “NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM GARANTIA DE NENHUM TIPO, SEJA EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO GARANTIAS DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UM DETERMINADO PROPÓSITO E QUAISQUER GARANTIAS OU CONDIÇÕES DE NÃO INFRAÇÃO. Os produtos IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos contratos ao abrigo dos quais eles são fornecidos.

Este relatório destina-se apenas a orientação geral. Ele não tem a pretensão de substituir uma pesquisa detalhada ou a prestação de um serviço profissional. A IBM não se responsabiliza por qualquer perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que confie nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes de terceiros e a IBM não verifica, valida ou audita esses dados de forma independente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram” e a IBM não faz representações ou garantias, expressas ou implícitas.

