



Research Insights

—

Mulheres, liderança e o paradoxo da prioridade

Por que tão poucas organizações estão acertando nessa área — e estão obtendo resultados superiores

IBM Institute for
Business Value



Pontos para discussão

Por que mais mulheres não foram promovidas a cargos de liderança?

Embora haja evidências abundantes de que a liderança com diversidade de gêneros é boa para os negócios, uma esmagadora maioria das organizações em todo o mundo diz que levar mulheres a cargos de liderança não é uma prioridade formal de negócios.

Algumas organizações, que chamamos de Pioneiras, estão avançando na igualdade de gênero.

Essas Pioneiras já contam mais mulheres entre suas posições de liderança, reconhecem sua responsabilidade de agir e acreditam que a inclusão de gênero resultará em maior sucesso organizacional.

O esclarecimento não é suficiente para impulsionar a mudança real.

Para que as organizações obtenham os benefícios da liderança com diversidade de gêneros, elas precisam elevar a igualdade de gênero a uma prioridade estratégica formal, valorizar as contribuições das mulheres tanto quanto as dos homens e reconhecer mulheres de melhor desempenho em maior número.

—

Introdução

Nos últimos anos, tivemos uma onda de defesa da igualdade de gênero no trabalho. Desde a cobertura da mídia sobre as disparidades salariais até um conjunto cada vez maior de evidências mostrando que empresas com mais mulheres na hierarquia executiva apresentam um desempenho melhor, nunca houve no mundo corporativo uma maior conscientização da necessidade, e dos benefícios, da promoção de mulheres.

Apesar desse consenso, no entanto, a porcentagem de mulheres que ocupam cargos de liderança sênior permanece extremamente pequena. Entre as 2.300 organizações que pesquisamos em todo o mundo, em média, apenas 18% das principais posições de liderança — incluindo executivos, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores — são ocupadas por mulheres.

Por que essa distribuição entre o número de líderes femininos e masculinos continua tão grande? Encontramos três motivos principais:

- Muitas organizações não estão totalmente convencidas dos benefícios da igualdade de gênero na liderança, embora amplas evidências correlacionem a igualdade de gênero com o sucesso financeiro e a vantagem competitiva.
- As organizações estão confiando demais nas “boas intenções” e usando uma abordagem de não intervenção à diversidade, em vez de aplicarem o foco disciplinado na execução operacional que aplicam a outros aspectos do desempenho organizacional. A maioria prevê que levará gerações antes que a liderança com diversidade de gêneros seja alcançada em seus setores. Mais de três quartos dos entrevistados nos disseram que o avanço das mulheres em cargos de liderança não é tratado como uma prioridade formal de negócios.
- Os homens, que representam a esmagadora maioria dos líderes seniores em todo o mundo, tendem a subestimar a magnitude do viés de gênero em seus locais de trabalho. Eles precisam ser aliados francos da igualdade de gênero em suas organizações.

As “Pioneiras” transformaram o avanço das mulheres em uma prioridade formal de negócios, dizem que as organizações inclusivas de gênero têm mais sucesso e abraçam sua responsabilidade de agir.



81%

incluem paridade de gênero em sua agenda estratégica



83%

dizem que implementar iniciativas de igualdade de gênero na verdade é mais fácil do que realizar outras iniciativas de negócios



89%

identificam mulheres com alto potencial com a mesma frequência que homens

Ironicamente, mesmo com a diferença de gênero ainda ampla, a guerra por talentos de alto nível está em alta nos diversos setores. As empresas provavelmente terão dificuldades para permanecerem competitivas se não promoverem e desenvolverem sistematicamente mulheres que sejam candidatas de liderança capazes. Essa pressão é uma das razões pelas quais estamos otimistas de que melhorias substanciais no equilíbrio de gêneros possam em breve se tornar uma prioridade maior em todo o mundo corporativo.

Na verdade, nossa análise de dados revela um pequeno subgrupo de organizações, que chamamos de “Pioneiras”, que estão trabalhando duro para mudar suas culturas corporativas e já estão colhendo os benefícios. Compreendendo apenas 12% de nossa amostra total de pesquisa, as Pioneiras assinalaram o avanço das mulheres como uma prioridade formal de negócios. A maioria das Pioneiras relata que supera a concorrência em cada uma dessas quatro categorias: lucratividade, crescimento de receita, inovação e satisfação dos funcionários. Embora as Pioneiras ainda não tenham alcançado uma liderança totalmente equilibrada em termos de gênero, elas estão mais avançadas do que outras. Essa é uma evidência sólida de que a solução está à vista de todos, se as organizações estiverem dispostas a abordar a questão com urgência e rigor.

Obstáculos à mudança

Quando iniciamos este estudo, começamos com a suposição de que as empresas estavam tratando o avanço das mulheres como uma prioridade estratégica. Essa hipótese se baseava na mensagem positiva amplificada sobre o compromisso das empresas com a igualdade de gênero nos últimos anos, a proliferação de programas voltados para mulheres no local de trabalho e a maré de atenção da mídia e comentário social. Com esse foco elevado, nos perguntamos por que ainda estávamos vendo tão poucas mulheres subindo na hierarquia de suas empresas. Para descobrir, entrevistamos 2.300 executivos e profissionais de organizações em 10 setores e 9 regiões geográficas em todo o mundo e realizamos uma série de entrevistas individuais aprofundadas (consulte “Abordagem e metodologia do estudo” na página 16).

Os resultados da nossa pesquisa foram surpreendentes. Descobrimos que a grande maioria das empresas não está priorizando o avanço das mulheres, pelo menos não formalmente. Para 67% dos entrevistados, a promoção de mais mulheres para posições de liderança pode ser incentivada, mas

"Quando agimos e nos responsabilizamos como líderes, colocando nossa remuneração ou nosso desempenho em risco, é que as coisas ficam sérias".

Executivo-chefe do sexo masculino, setor de serviços, EUA

não constitui uma prioridade formal de negócios em suas organizações. Acrescente-se outros 12% que dizem que o avanço das mulheres não está no seu radar e 79% das empresas no mundo não priorizaram totalmente uma liderança equilibrada em termos de gênero.

A maioria dos entrevistados diz que suas organizações visam promover mais mulheres para cargos de liderança no futuro. Muitos introduziram programas bem intencionados. No entanto, a menos que o avanço das mulheres seja elevado a uma prioridade formal de negócios, nossas descobertas indicam que a probabilidade das empresas observarem uma melhora significativa é insignificante.

Por que tantas empresas relutam em priorizar a necessidade de igualdade de gênero na liderança?

Dúvida remanescente se o avanço das mulheres produzirá retornos financeiros

Além das nossas próprias descobertas, não há escassez de informações sobre os benefícios do avanço das mulheres. Uma simples pesquisa no Google sobre “liderança com gêneros equilibrados é boa para os negócios” retornou instantaneamente quase 18 milhões de resultados. Um ótimo exemplo: Uma pesquisa com 21.980 empresas de capital aberto em 91 países, conduzida pelo Instituto Peterson de Economia Internacional, determinou que “a presença de mais mulheres líderes em cargos de direção corporativa se correlaciona com o aumento da lucratividade dessas empresas”. A análise da nossa pesquisa também revela uma correlação entre organizações que relatam desempenho superior em igualdade de gênero e aquelas que relatam desempenho superior em lucratividade.

Ainda assim, muitas organizações ainda não foram convencidas pelos dados que sugerem que mais mulheres em cargos de liderança poderiam impulsionar suas empresas. Quando perguntamos aos entrevistados se as organizações com inclusão de gênero tinham mais sucesso financeiro, 42% não conseguiram responder com um sim ou não definitivo. Por que essa hesitação?

A mensagem positiva sobre possíveis benefícios financeiros foi abafada pelos estereótipos predominantes sobre as capacidades de liderança das mulheres. Por exemplo, quase dois terços dos entrevistados acreditam que a principal razão pela qual mais mulheres não ocupam cargos de liderança é porque as mulheres são mais propensas do que os homens a priorizar a família em vez da carreira.

Além disso, 58% dizem que menos mulheres do que homens querem assumir obrigações de liderança. Mesmo que a promessa de sucesso financeiro melhorado possa ser atraente para os líderes de hoje, enquanto eles mantiverem visões não confirmadas de que as mulheres são responsáveis por sua própria falta de avanço, a conquista de liderança com gêneros equilibrados não sairá do papel.

Deixando a decisão para outro dia

Se você acha que não tem um problema real, há pouca urgência em pressionar por mudanças. Apenas 27% dos entrevistados afirmam que alcançar a igualdade de gênero é um desafio para sua organização. Em outras palavras, a grande maioria relata que assegurar a igualdade de gênero não é uma preocupação específica em suas organizações porque assume que sua organização está fazendo um trabalho razoável ou que quaisquer casos isolados de desigualdade podem ser prontamente abordados se ocorrerem. Nenhuma dessas crenças apresenta uma plataforma candente de mudança, embora os entrevistados admitam que suas organizações não chegaram perto da igualdade de gênero. Em essência, os entrevistados estão nos dizendo que há pouco apetite em suas organizações para defender agressivamente a igualdade de gênero na liderança agora.

A mentalidade é importante. Perguntamos aos entrevistados quanto tempo levará para que seus setores exibam um equilíbrio entre mulheres e homens em todos os níveis de liderança. Em média, eles estimam 54 anos, mais de duas gerações no futuro. Essencialmente, isso é o mesmo que dizer "esta questão não será resolvida por nós". Além disso, se você acredita que as mulheres têm qualidades ou responsabilidades inerentes que as tornam menos adequadas à liderança, é fácil ver isso como uma questão social que está além do alcance de sua organização. Para que mudanças ocorram nos negócios, os líderes seniores precisam reconhecer como essas percepções e essa abordagem sem compromisso contribuem para uma cultura corporativa em que a desigualdade de gênero pode persistir.

“As empresas tendem a discutir a paridade de gênero e dizer que precisam fazer alguma coisa, mas então alguém dirá, não é tão ruim assim. Eles confiam em seus instintos e nenhuma ação é tomada”.

Membro masculino do Conselho de Administração, setor de tecnologia, Alemanha

O papel que os homens desempenham

Os entrevistados da nossa pesquisa estimam que apenas 18% de seus líderes seniores são mulheres, o que significa que 82% são homens. Dada essa imensa disparidade, não podemos fugir do fato de que quando falamos sobre o que as organizações estão dispostas a fazer para promover mulheres, estamos falando sobre o que os homens estão dispostos a fazer. Embora homens reconheçam a existência de desigualdades de gênero, muitos não estão vendo como seus comportamentos pessoais contribuem para manter o status quo.

Apresentamos esta pergunta aos nossos entrevistados: Imagine que você nasceu no sexo oposto. Sua carreira teria sido diferente? Mais de dois terços dos homens dizem que não, suas carreiras teriam sido as mesmas. Esta é uma contradição interessante, considerando que os homens também admitem que existe um viés social contra as mulheres em suas organizações.

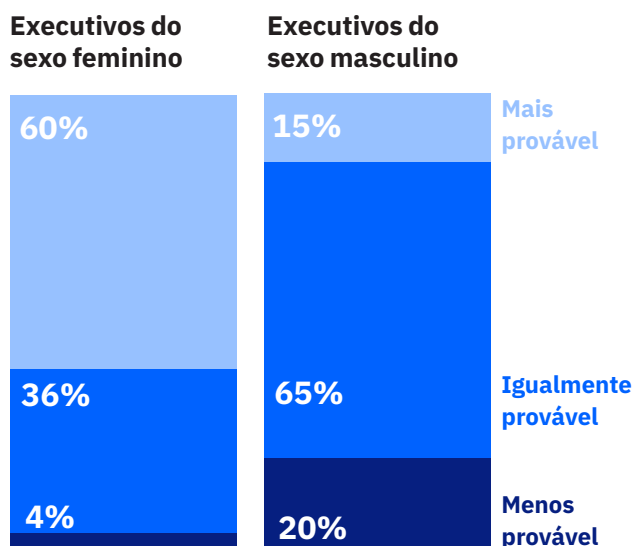
Os homens em nossa pesquisa desconsideram consistentemente as dificuldades que teriam enfrentado se tivessem nascido mulheres. 65% dos executivos do sexo masculino relatam que é provável que eles teriam sido promovidos a um cargo de liderança, mesmo se fossem mulheres. Na verdade, um pequeno contingente (15%) até diz que teria sido melhor se fossem mulheres. Por outro lado, a maioria dos executivos do sexo feminino diz que seu gênero é altamente relevante. Apesar do fato de que essas mulheres alcançaram níveis seniores em suas organizações, 60% afirmam que sua progressão na carreira teria sido melhor se fossem do sexo masculino (ver Figura 1).

Mas a mais surpreendente evidência de que os homens estão subestimando a profundidade do viés de gênero é ilustrada na facilmente mensurável área da compensação monetária. Globalmente, 68% dos homens entrevistados dizem que seu pagamento seria o mesmo, mesmo se fossem do sexo oposto. Dados bem divulgados sobre esse tópico

Figura 1

A maioria dos executivos do sexo masculino diz que ser homem tem pouco a ver com seu sucesso, enquanto a maioria dos executivos do sexo feminino confessa que teria uma chance maior de promoção se fosse homem

Qual a probabilidade de que você teria sido promovido(a) a um cargo de liderança superior se tivesse nascido com o sexo oposto?



indicam que essa suposição é irreal. Nos EUA, por exemplo, as mulheres ganham aproximadamente 78 a 80 centavos para cada dólar que os homens ganham. No entanto, apenas 19% dos homens dos EUA acreditam que seu salário teria sido pior se tivessem nascido mulheres, e 21% até acham que receberiam mais se fossem mulheres.

“A coisa mais importante na qual as organizações erram quanto à obtenção da paridade de gênero é que isso acontecerá naturalmente. Não vai”.

Diretora, setor de tecnologia, EUA

Como os homens compõem a maior parte das posições de liderança de hoje, é essencial obter o seu compromisso de tornar a igualdade de gênero na liderança uma prioridade. Não se trata de homens empoderando mulheres, mas sim homens trabalhando em parceria com mulheres para criar políticas e cultura corporativa inclusiva, onde todos os empregados qualificados tenham oportunidades iguais de progresso.

Fazer essa mudança exigirá que os homens explorem como suas próprias atitudes e ações influenciam suas práticas e equipes no local de trabalho. Nós vemos sinais de que a maré pode estar mudando: 75% dos executivos do sexo masculino dizem estar dispostos a se comprometer com a obtenção de métricas que levem a uma maior diversidade de gêneros ao longo de cinco anos. Embora isso seja certamente encorajador, para causar uma mudança real, eles também precisam ser responsabilizados pelos resultados. Isso será mais desafiador, já que apenas 36% dos homens em nossa pesquisa dizem que estão dispostos a serem penalizados se não cumprirem suas metas.

As Pioneiras abrem caminho

Mesmo com esses obstáculos, algumas organizações em nossa pesquisa estão muito mais dedicadas ao avanço das mulheres dentro de suas posições de liderança. Compreendendo apenas 12% de nossa amostra total, essas organizações Pioneiras têm três características principais em comum:

- *Elas levam a inclusão de gênero a sério.* Todas (100%) fizeram do avanço das mulheres em papéis de liderança uma prioridade formal de negócios. Em comparação, apenas uma fração das outras organizações tem o mesmo foco: meras 9%.
- *Eles são motivadas pela promessa de melhoria financeira.* Todas (100%) estão convencidas, com base nas evidências, de que organizações inclusivas em termos de gênero têm mais sucesso financeiro, enquanto apenas 38% das outras organizações concordam.

- *Elas reconhecem e abraçam a responsabilidade de agir.* Todas (100%) concordam que as empresas precisam continuar fazendo mudanças para alcançar a igualdade de gênero no local de trabalho. Embora a maioria das outras organizações em nossa pesquisa também concorde, 29% mais Pioneiras são apaixonadas por agir do que outras organizações.

Entre as 265 organizações que compõem o subgrupo Pioneiras, cada região e setor em nossa pesquisa está representado. Isso sugere que, mesmo em países ou setores onde a diferença de gênero é considerável, organizações individuais podem escolher dar passos positivos e concretos em direção à igualdade de gênero em toda a sua liderança. Notavelmente, a maioria das organizações Pioneiras não é de startups que acabaram de começar. 80% delas são empresas legadas bem estabelecidas nos negócios há mais de 20 anos e assumiram o compromisso de transformar sua cultura corporativa.

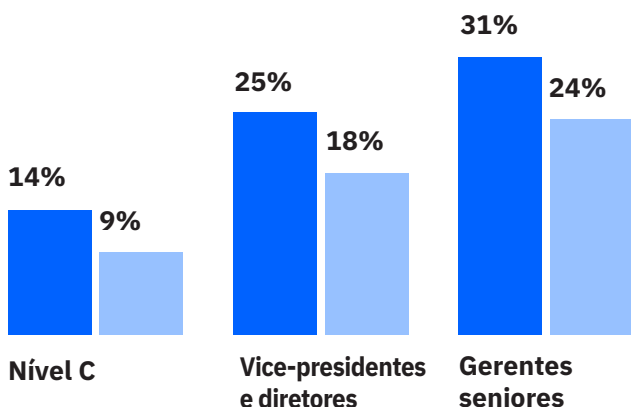
A prova é tangível: A dedicação das Pioneiras ao avanço das mulheres já está tendo um impacto positivo. Enquanto as mulheres ainda estão sub-representadas, elas relatam consistentemente uma porcentagem maior de mulheres atuando em cargos de liderança em todos os níveis, em comparação com outras organizações na nossa pesquisa.

Por exemplo, as Pioneiras estimam que as mulheres compõem, em média, 14% de sua diretoria executiva contra os 9% relatados por outras. As Pioneiras estimam que mais vice-presidentes e diretores são mulheres do que outras organizações. Elas também têm mais gerentes seniores do sexo feminino que podem entrar na fila para futuros cargos de liderança (veja a Figura 2).

Figura 2

Em média, as Pioneiras dizem que já têm mais mulheres em cargos de liderança do que as outras organizações estimam

Porcentagem média de mulheres líderes



Pioneiras

Outras organizações

A maioria das Pioneiras relatou que, nos últimos três anos, obteve mais sucesso do que suas concorrentes em igualdade de gêneros, satisfação dos funcionários e inovação. No entanto, um dos pontos de comprovação mais convincentes para as Pioneiras é que algumas delas estão superando expectativas na área financeira também. É importante ressaltar que 25% das Pioneiras relatam que “superaram expectativas significativamente” em lucratividade e obtiveram 23% de crescimento da receita nos últimos três anos. Entre as outras organizações, menos alegam o mesmo (veja a Figura 3).

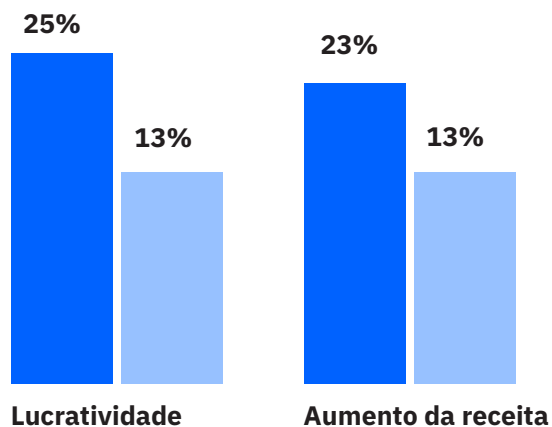
Nossos resultados espelham as conclusões de outros estudos que descobriram que um aumento no número de mulheres líderes está tendo um impacto positivo no sucesso financeiro das organizações. Por exemplo, a análise do Credit Suisse descobriu que ter “mais gerentes de alto escalão do sexo feminino estava associado a retornos maiores de patrimônio, valorizações e pagamento de dividendos, bem como melhor desempenho das ações”.

As Pioneiras simplesmente se recusam a aceitar que a desigualdade de gênero é um problema inescapável, tão profundamente enraizado na sociedade que elas não podem fazer nada a respeito. Na verdade, a grande maioria das Pioneiras (83%) afirma que implementar iniciativas para melhorar a diversidade de gênero é, na verdade, mais fácil de fazer do que outras iniciativas de negócios em seus planos.

Figura 3

As Pioneiras superaram as concorrentes em duas métricas financeiras principais

Porcentagem de entrevistados que relataram que suas organizações superaram significativamente a concorrência nos últimos três anos



Pioneiras

Outras organizações

“Os homens precisam estar envolvidos. Não podemos fazer isso sem o apoio deles”.

Diretora-executiva de Marketing, setor de mídia, EUA

Os quatro hábitos das pioneiras

O que separa as Pioneiras de outras organizações é sua capacidade de reconhecer os desafios únicos que impedem de maneira desproporcional o avanço das mulheres e abordar esses problemas de frente para criar oportunidades iguais para todos. Nossa análise revelou as quatro ações que muito mais Pioneiras adotam do que outras organizações em nossa pesquisa (veja a Figura 4).

1. A Pioneiras fornecem planejamento de desenvolvimento de carreira específico para as necessidades das mulheres. As Pioneiras reconhecem que as mulheres tradicionalmente foram negligenciadas para papéis de liderança, em parte por causa dos compromissos familiares. Porém, em vez de usar isso como uma desculpa para negar-lhes oportunidades, elas fornecem planos de desenvolvimento de carreira que apoiam os requisitos e as aspirações profissionais de cada mulher.

Figura 4

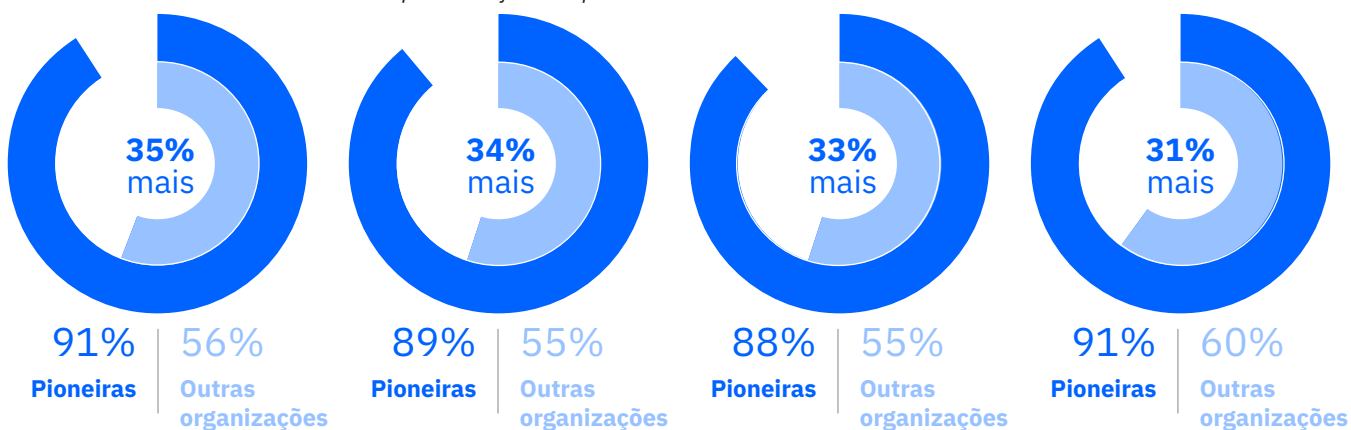
Mais Pioneiras tomam essas ações para ajudar as mulheres a avançar para que todos os funcionários tenham uma oportunidade igual de progredir em suas carreiras

1. Fornecem planejamento de desenvolvimento de carreira específico para as necessidades das mulheres

2. Usam as mesmas métricas para avaliações de desempenho profissional de homens e mulheres e as aplicam de forma equitativa

3. Proporcionam oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres

4. Trabalham arduamente para criar uma cultura corporativa que abraça os estilos de liderança das mulheres



Pioneiras não jogam o jogo da culpa. Elas rejeitam os estereótipos negativos sobre a aptidão das mulheres para a liderança, ou a ideia de que é a própria falta de ambição da mulher que a detém.

Por exemplo, pedimos aos entrevistados que considerassem os obstáculos em potencial que poderiam impedir a capacidade das mulheres de ascender a posições de liderança sênior. Em seguida, perguntamos a eles em que medida eles achavam que a maioria das pessoas em sua organização concordava que esses obstáculos existiam em sua empresa. Quando confrontadas com noções clichê sobre as capacidades das mulheres, as Pioneiras afirmam que essas percepções negativas não prevalecem em suas organizações. Muito menos entrevistados de outras organizações dizem o mesmo (veja a Figura 5).

2. As Pioneiras usam as mesmas métricas nas avaliações de desempenho profissional de homens e mulheres e as aplicam de maneira equitativa.

Será muito difícil garantir que as mulheres tenham a mesma chance de progresso dos homens se elas não forem avaliadas de acordo com os mesmos critérios de desempenho em suas funções atuais. As empresas precisam ser claras sobre o que significa desempenho no trabalho com resultados que possam ser medidos, em vez de confiar em afirmações subjetivas sobre a contribuição de um funcionário que podem ser influenciadas pelo viés consciente ou inconsciente de um avaliador.

Figura 5

As Pioneiras relatam menos viés de gênero dentro de suas organizações

Mulheres têm as habilidades relevantes necessárias para um papel de liderança sênior



Mulheres assumem riscos ou pedem atribuições de crescimento na mesma medida que os homens



Mulheres desafiam o status quo na mesma medida que os homens



Mulheres buscam promoções ou aumentos de salário na mesma medida que os homens



Pioneiras

Outras organizações

“Ao longo da minha carreira, tenho visto a liderança das mulheres recebendo mais atenção, graças às mudanças de mentalidade tanto no meu setor quanto na sociedade”.

Vice-presidente do sexo feminino, setor de varejo, China

As Pioneiras rejeitam suposições não fundamentadas sobre a dedicação das mulheres e o impacto nos negócios. Quando perguntamos aos entrevistados se a maioria das pessoas em suas organizações acredita que mulheres geralmente passam menos horas no trabalho do que homens, a maioria das Pioneiras discorda (55%), em comparação com apenas um terço das outras organizações. Quando perguntados se as ideias das mulheres eram menos propensas a serem levadas a sério no trabalho, 76% das Pioneiras e apenas 38% das outras dizem que não.

Não surpreendentemente, 72% das Pioneiras rejeitam a ideia de que as avaliações subjetivas de desempenho são uma barreira à igualdade de gênero em suas organizações. Porém, apenas 30% das outras organizações adotam a mesma postura.

Também testamos a ideia de que as mulheres são promovidas com base em seu desempenho e os homens são promovidos com base em seu potencial. Mais de 70% das Pioneiras dizem que esse não é o caso em suas empresas, mas outras organizações são bem menos definitivas, com apenas 35% discordando.

3. As Pioneiras proporcionam oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres.

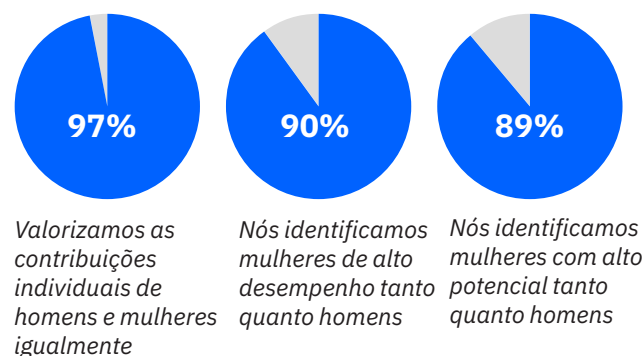
Métricas iguais para avaliações de desempenho do trabalho só adiantarão até certo ponto. As empresas também precisam fazer um esforço concentrado para identificar mulheres com alto potencial com a mesma frequência que fazem com homens. Quase todas as Pioneiras em nossa pesquisa dizem que fazem isso naturalmente e 90% dizem que também garantem que as mulheres sejam identificadas como de alto desempenho com a mesma frequência que os homens. Enquanto cerca de dois terços de outras organizações dizem que fazem isso também, dado que muitas Pioneiras são rigorosas quanto a esse requisito, ele pode ser considerado um marco de seu comprometimento em promover mulheres, mas *não* necessariamente às custas dos homens mais qualificados.

Em outras palavras, as Pioneiras estão interessadas em criar um ambiente igual para todos. As organizações Pioneiras são praticamente unânimes em suas alegações de que valorizam as contribuições individuais de homens e mulheres igualmente (veja a Figura 6). Não se trata de promover mulheres simplesmente para preencher uma cota, mas sim de ajudar a garantir que todos os funcionários qualificados sejam reconhecidos por seu potencial e realizações e tenham a mesma chance de avançar em suas carreiras.

4. As Pioneiras trabalham arduamente para criar uma cultura corporativa que abraça os estilos de liderança das mulheres. Promover uma cultura corporativa de igualdade de gênero na liderança em todos os níveis é uma jornada multifacetada. Isso requer não apenas visão e mensagens, mas também ação real e responsabilidade. Ela começa no topo, com líderes seniores dispostos a incluir a diversidade de gênero como parte de sua agenda estratégica, como 81% das Pioneiras fazem. Isso significa que os executivos da organização desafiam abertamente e regularmente comportamentos e linguagem com viés de gênero, como 86% das Pioneiras fazem. E muito mais Pioneiras estão dispostas a responsabilizar a gerência sênior pela igualdade de gênero usando métricas claras (78%) contra outras organizações (56%).

Figura 6

As Pioneiras fazem questão de garantir que as mulheres sejam reconhecidas pelo seu valor para os negócios na mesma medida que os homens



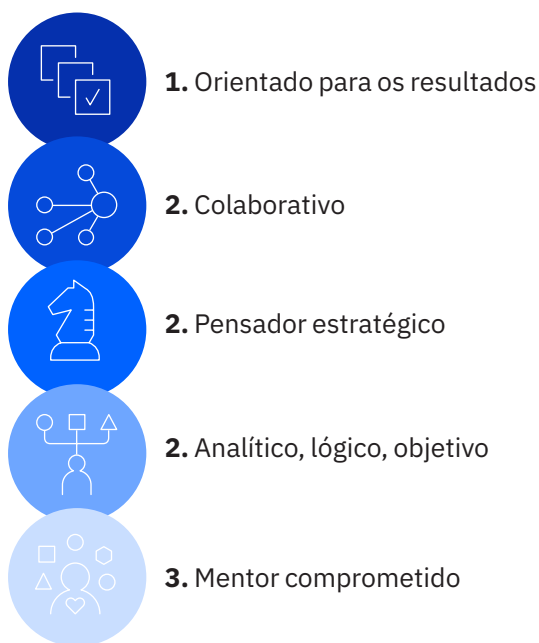
“É estúpido achar que você pode vencer a guerra por talento excluindo metade da população”.

Diretora-executiva de Inovação, setor de serviços, Noruega

As qualidades que seus líderes exibem dizem muito sobre a cultura corporativa de uma organização. Quando solicitados a listar os atributos mais importantes que os funcionários precisam ter para serem promovidos a uma posição de liderança, as Pioneiras selecionam “colaboração” em um empate triplo como segunda característica mais desejável (veja a Figura 7). Para as Pioneiras, o estilo de liderança tradicional de “comando e controle” deu lugar ao poder da criatividade coletiva para resolver problemas. Consequentemente, as Pioneiras buscam líderes que trabalham em equipe e se dedicam a ajudar os funcionários menos experientes a terem bom desempenho e crescer.

Figura 7

As qualidades de liderança que as Pioneiras valorizam incluem uma mistura de habilidades analíticas e interpessoais e capacitação



Observação: Os números iguais de classificação indicam um empate.

Ganhando impulso para a mudança

Até agora, a mudança para incluir mais mulheres na liderança tem sido terrivelmente lenta, mas esperamos que esse movimento continue ganhando impulso à medida que mais empresas colham os benefícios de ter mais mulheres representadas na liderança. Estamos cautelosamente otimistas por vários motivos, e eles se resumem ao impacto no resultado final de uma empresa:

Talento é a sua vantagem competitiva

Empresas terão dificuldades para permanecerem competitivas se não conseguirem atrair e reter os melhores talentos e, em vários países, o número de mulheres que obtêm diplomas avançados supera o dos homens. Nos EUA, por exemplo, mais mulheres do que homens se formaram com doutorado e mestrado em 2017, pelo nono ano consecutivo. À medida que mais mulheres altamente qualificadas entrarem no mercado de trabalho, elas buscarão empresas que demonstrem uma cultura corporativa inclusiva, onde possam avançar suas carreiras. Aquelas com o maior potencial, que foram atraídas por muita conversa mas veem pouca ação, estão dispostas a abandonar o barco e ir para organizações que ofereçam oportunidades melhores de promoção.

Os clientes querem comprar de empresas que compartilhem seus valores

De acordo com o Estudo de Marca Estabelecida de 2018 da Edelman, “... quase dois terços (64%) dos consumidores em todo o mundo agora compram de acordo com suas crenças. . . . Esses Compradores Orientados por Crenças escolherão, trocarão, evitarão ou boicotarão uma marca de acordo com sua posição sobre questões políticas ou sociais com as quais se importam”. Essa tendência não mostra nenhum sinal de enfraquecimento e é particularmente alta para centenas de milhões de millennials em mercados em crescimento, como a Índia e a China.

Em uma combinação de poder de compra e influência, as mulheres decidem de 70% a 80% de todas as compras de consumidores. É lógico que, à medida que mais consumidores abraçarem campanhas sociais focadas em empoderar mulheres e reduzir a diferença de gênero, eles serão atraídos para marcas que adotem esses objetivos.

“Com mais mulheres na nossa equipe de liderança, a comunicação ficou melhor, mais rica. Esta mistura facilitou e deu mais conforto para que nós homens pudéssemos nos abrir e melhorar como equipe”.

Vice-presidente executivo masculino, setor de tecnologia, Noruega

Para que você não pense que isso não importa para os mercados de empresa para empresa (B2B), as emoções desempenham um grande papel nas decisões de compra B2B. Na verdade, de acordo com dados coletados pela B2B International ao longo de 15 anos, 80% dos compradores B2B não priorizam o preço. E hoje, as mulheres representam mais de 40% dos funcionários com autoridade para tomar decisões de compra.

A diversidade de gênero leva à inovação

“Rosa não é uma estratégia”. Se as mulheres constituem uma parte valiosa da base de clientes de uma empresa, essa organização precisa demonstrar autenticamente, além de estratégica e taticamente em toda a experiência do cliente de ponta a ponta, que se relaciona, respeita e é relevante para as mulheres.

Ter uma proporção maior de mulheres na liderança em todos os níveis introduz uma diversidade de pensamento criativo, inovação e percepção que influencia as decisões e a execução da estratégia de negócios. Equipes diversas são um antídoto para os perigos do pensamento de grupo. Em contraste, as empresas sem uma mistura de perspectivas correm risco de miopia. Pior ainda, sua falta de compreensão poderia resultar na adoção de estereótipos que não apenas erram o alvo como ofendem os próprios clientes que elas esperavam atrair.

Um plano de ação para avançar as mulheres

Obviamente, o esclarecimento e a torcida pelo avanço das mulheres não são suficientes para realizar o trabalho. Se você quer obter as recompensas da equidade de gênero, precisa implementar iniciativas concretas com as metas de desempenho e os incentivos complementares necessários. Para reforçar o sucesso da sua empresa com a igualdade de gênero na liderança, criamos um roteiro com as medidas que você pode tomar, baseadas nas principais práticas adotadas pelas Pioneiras.

Como a maioria das organizações em nossa pesquisa, você pode descobrir que sua empresa está disposta a realizar algumas ações; porém, em outras medidas, ela pode facilmente voltar às conhecidas formas tradicionais de pensar que, em última instância, não mudarão as coisas. Projetamos o roteiro como uma árvore de decisões para ajudar você a identificar onde sua empresa pode ter desafios, detalhando o caminho percorrido pelas Pioneiras que superaram esses obstáculos (veja a Figura 8).

Faça do avanço das mulheres uma prioridade formal de negócios

Talvez a distinção mais importante entre as Pioneiras e outras organizações seja sua disposição de transformar os ganhos de paridade de gênero na liderança em uma prioridade estratégica. Elas querem mudar agora, reconhecendo que, a menos que se torne um imperativo formal em seus negócios, o progresso continuará lento, escasso e isolado. Sem um manifesto corporativo por mudança, um programa bem-intencionado para apoiar o avanço das mulheres pode se tornar apenas um grupo de apoio.

Ações a tomar:

- *Comece no topo.* Enquanto os funcionários podem iniciar um movimento de base para pressionar por mudanças (ou votar com sua presença), apenas os executivos seniores têm o poder de elevar a igualdade de gênero na liderança a uma prioridade estratégica de negócios. É nesse ponto que o conselho de administração pode desempenhar um papel como parte de suas responsabilidades fiduciárias para expandir os negócios.
- *Documente.* Inclua a igualdade de gênero na declaração de missão estratégica da sua organização, assim como a grande maioria das Pioneiras faz.
- *Transforme em realidade.* Assim como você faria para qualquer outra prioridade formal de negócios, legitime seu comprometimento incluindo o avanço das mulheres no plano de negócios formal de sua organização com indicadores-chave de desempenho (KPIs), orçamento e recursos atribuídos. Selecione um ou mais executivos seniores para liderar a iniciativa.

Obtenha o apoio e a responsabilidade dos líderes pelos resultados

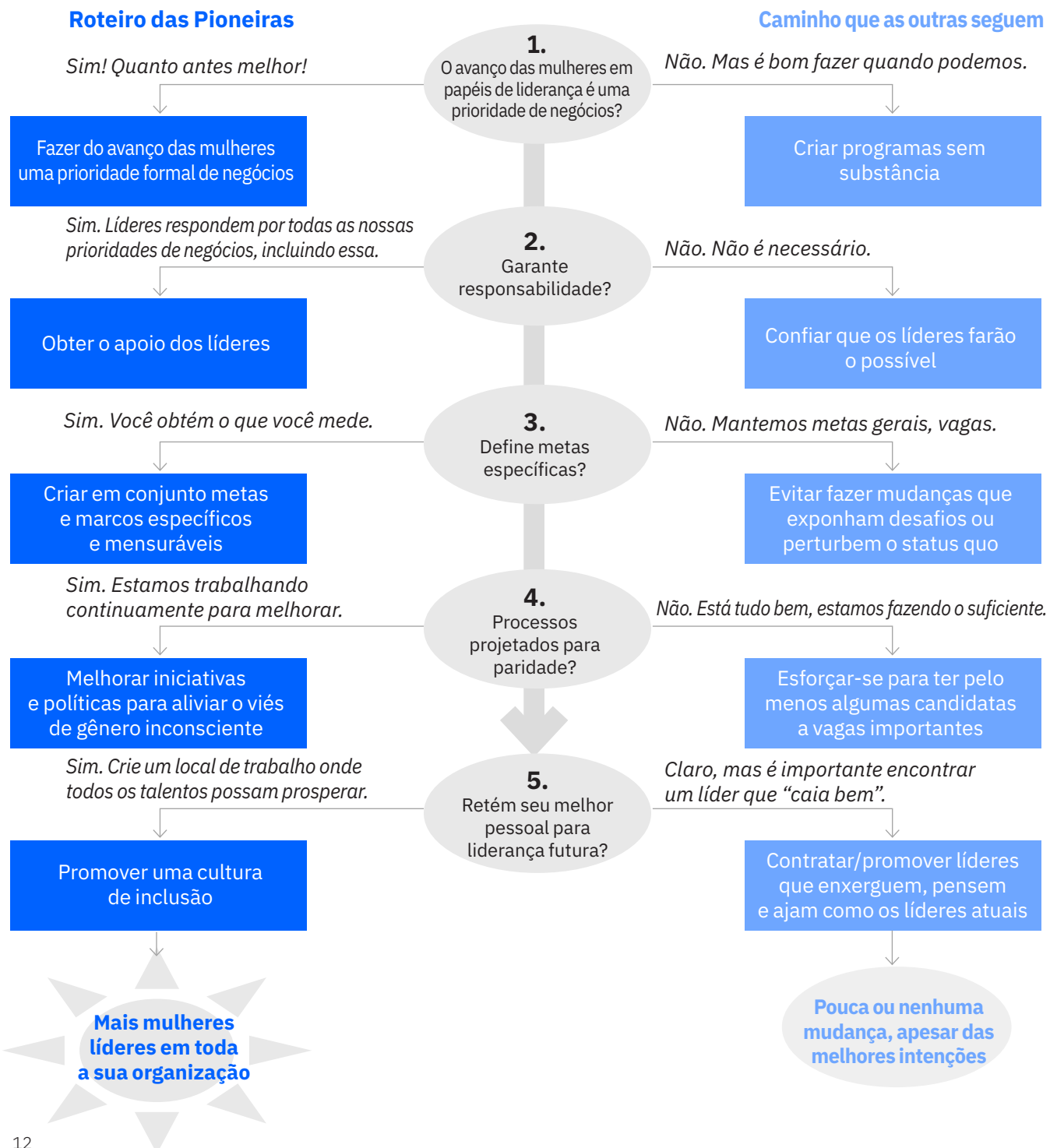
É simplesmente da natureza humana priorizar aquilo que medem em nós. Métricas são necessárias para avaliar a eficácia de suas iniciativas. Mas sem responsabilidade pessoal, os marcos perdidos não importarão muito. Mantenha todos os líderes que estão em posição de contratar ou tutelar responsáveis pelo aumento do número de mulheres em cargos de liderança. A responsabilidade precisa se estender dos altos executivos até os gerentes das primeiras fileiras porque, como nossos dados indicam, a primeira grande queda nas mulheres líderes ocorre muito antes do nível executivo, na gerência intermediária.

“O que importa é que o equilíbrio entre os gêneros é uma prioridade explícita de negócios para nossa organização, e não apenas uma sessão de treinamento para marcar itens de uma lista”.

Gerente Global do sexo feminino, setor de produtos de consumo, EUA

Figura 8

Uma comparação entre o roteiro usado pelas Pioneiras e o caminho geralmente seguido por outras organizações



Ações a tomar:

- *Atraia com mel, não vinagre.* Em vez de distribuir responsabilidade punitiva, trate o avanço das mulheres da mesma forma com que você reconhece os líderes que cumprem metas financeiras ou operacionais. Considere um sistema alinhado a incentivos, com recompensas por cumprir ou exceder metas e penalidades por desgastar a linha de base. Se os líderes não cumprirem suas metas de equidade de gênero, isso não deve ser encoberto, mas abordado em um plano de ação rigoroso para melhoria. Isso não é diferente do que aconteceria se eles não tivessem cumprido um de seus outros objetivos estratégicos.
- *Aceite o compromisso.* Os líderes de toda a organização precisam ser defensores visíveis da mudança, começando pelo conselho de administração e a diretoria executiva. Crie uma campanha interna onde líderes e gerentes seniores compartilhem seu compromisso com os funcionários por meio de reuniões, e-mails, blogs, podcasts, vídeos ou webcasts. Encoraje outros funcionários a se envolverem e expressarem o que podem fazer pessoalmente para apoiar a causa.
- *Homem para homem.* É importante que sua iniciativa não seja percebida como um programa de mulheres para mulheres. O envolvimento dos homens é crucial. Identifique líderes do sexo masculino que reconheçam as vantagens empresariais do equilíbrio de gênero na liderança e sua responsabilidade pessoal de decretar mudanças. O papel deles como aliados será essencial para ajudar suas equipes, especialmente outros homens em toda a sua organização, a fazer parte da solução.

Crie em conjunto metas de progresso mensurável

Em vez de impor mandatos que parecem mais requisitos de conformidade, envolva os líderes para criar metas mensuráveis que atendam prontamente aos imperativos de sua estratégia de talentos. A colaboração deles ajudará a desenvolver compromisso, dando aos líderes a propriedade da abordagem. Em nossas entrevistas individuais, alguns executivos relutaram em endossar o estabelecimento de metas, dizendo que isso poderia resultar em mulheres sendo selecionadas para posições inadequadas para elas. No entanto, a falta de mulheres qualificadas no fluxo de talentos não é um problema para a maioria dos entrevistados (61%).

Ações a tomar:

- *Estabeleça uma linha de base.* Incentive os líderes a conduzir uma auditoria de suas equipes em todos os níveis de sua organização para determinar quantas mulheres ocupam cargos de liderança atualmente. Onde

você tiver o maior déficit de líderes femininos, investigue o motivo. Entender onde sua organização tem diferenças de gênero na liderança e as causas subjacentes delas facilitará o estabelecimento de metas realistas de melhoria.

- *Concentre-se na sucessão hierárquica.* Responsabilize os líderes pela qualidade de suas sucessões hierárquicas para funções sênior. Isso significa dar uma boa olhada no alcance das contratações para melhorar a seleção e investir em processos de desenvolvimento que deem resultado.
- *Estabeleça metas que façam sentido para o seu negócio.* A menos que você esteja em um local com metas determinadas pelo governo para líderes do sexo feminino, encontre, de maneira proativa, uma maneira de estabelecer metas consistentes com os requisitos legais e uma cultura inclusiva. Quase três quartos das Pioneiras relatam que isso é necessário. Use isso como uma oportunidade de buscar mulheres qualificadas para funções de liderança nas quais elas tradicionalmente têm sido sub-representadas. Existe o risco de alegações de discriminação reversa (e revolta), e o melhor antídoto é concentrar-se intensamente no desenvolvimento de um grupo diversificado de candidatos qualificados.
- *Cronogramas também são metas.* Considere o tempo que levará para alcançar sua meta e inclua isso em seus KPIs. Seja agressivo. Determine onde você pode obter alguns ganhos rápidos e crie um plano de ação diligente para as áreas onde você pode precisar de um pouco mais de tempo para ver resultados.

Abrace iniciativas e políticas para aliviar o viés de gênero inconsciente

Nossos dados demonstram claramente que existe viés de gênero na maioria das organizações em todo o mundo. Vieses inconscientes, que tanto homens quanto mulheres nutrem, podem afetar decisões e salários no gerenciamento de talentos. Para levar mais mulheres a cargos de liderança e outras posições em toda a organização, talvez você precise rever seus processos atuais de planejamento, recrutamento e contratação de mão de obra.

Ações a tomar:

- *Descubra os pontos problemáticos.* Significativamente, as Pioneiras identificam mulheres de alto desempenho com a mesma frequência que homens. Você pode descobrir as áreas da sua organização que podem estar exibindo um viés inconsciente de gênero observando quais grupos consistentemente têm menos mulheres reconhecidas pelo seu desempenho excepcional. Elabore um plano personalizado de melhoria que inclua educação para aliviar o viés inconsciente no local de trabalho. Você pode determinar que a educação em toda a empresa crie uma conscientização que pode beneficiar todos os funcionários.

“As organizações precisam apoiar homens que querem flexibilidade para equilibrar seu trabalho e sua vida pessoal. Quanto mais homens fizerem isso, mais cedo veremos a igualdade de gênero no local de trabalho”.

Diretora, setor de saúde, Reino Unido

- *Recrute e remunere sem olhar para o gênero.* A triagem de candidatos a emprego sem olhar para o gênero é uma prática comum nas Pioneiras; 83% dizem que fazem isso hoje. Para reduzir o risco de mulheres qualificadas serem negligenciadas, considere o uso de tecnologia de inteligência artificial (IA) para realizar uma análise objetiva de habilidades e desenvolver uma lista de candidatos elegíveis usando triagem cega de gênero.

Os vieses sobre as contribuições das mulheres e o valor para os negócios também se infiltram em decisões de remuneração que podem perseguir as mulheres ao longo de suas carreiras. Adote uma política de igualdade de remuneração por trabalho igual para todos os novos contratados, bem como um programa para auditar e ajustar a remuneração dos funcionários atuais onde for necessário. Dois terços das Pioneiras realizam auditorias para ajudar a garantir que homens e mulheres sejam remunerados igualmente. A maioria das organizações em nossa pesquisa diz que planeja acabar com a diferença salarial, mas a melhoria genuína exigirá que os líderes seniores insistam que isso seja feito dentro de um prazo específico.

- *Crie uma sucessão robusta de candidatas.* Estruture programas para seus líderes, apoiados por metas mensuráveis e responsabilização, para obter candidatas femininas qualificadas prontas para assumir papéis de liderança quando vagas ficarem disponíveis. Para cada cargo de liderança a preencher, ordene que pelo menos uma mulher seja considerada para a vaga. Se ela não for selecionada, documente o motivo para proporcionar critérios de melhoria contínua. Um passo que as Pioneiras dão mais do que outras organizações é exigir que cada plano de sucessão inclua candidatas.

Promover uma cultura de inclusão

As Pioneiras identificaram as três iniciativas a seguir como as mais bem-sucedidas em ajudá-las a abordar as barreiras tradicionais ao avanço das mulheres. Ao formalizar programas e redefinir políticas-chave de trabalho para ajudar a nivelar o campo de atuação, elas são capazes de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde os melhores talentos desejam permanecer e construir suas carreiras.

Ações a tomar:

- *Esqueça a tutelação, pense em patrocínio formal.* Muitos dos executivos entrevistados individualmente creditaram alguém que desempenhou um papel fundamental no seu sucesso atual. Esses mentores com frequência foram modelos de comportamento que ofereciam discernimento e orientação. Mas o seu apoio foi além do aconselhamento cuidadoso e virou um patrocínio, no qual foram efetivamente capazes de defender a progressão da carreira dos seus orientandos. Muitas organizações apontam para seus programas de tutoria para mulheres como um sinal de que estão progredindo no fronte da paridade de gênero. Mas se esses programas fossem bem sucedidos no avanço das mulheres, a porcentagem de mulheres líderes hoje seria muito maior.

A abordagem das Pioneiras é diferente. Elas insistem que seus programas sejam formalizados e estruturados. Isso significa criar uma estrutura com ações consistentes e mensuráveis que resultem em homens e mulheres com oportunidades iguais de progresso.

- *Sancione horários flexíveis para que todos possam se beneficiar.* Proporcionar aos funcionários a capacidade de organizar seus dias de trabalho o máximo possível é um enorme benefício para todos os funcionários. Mas o mais importante para as mulheres é que, ao tornar essa política um padrão no local de trabalho, a necessidade de um horário de trabalho mais flexível terá menos probabilidade de ser vista como uma questão feminina. Isso neutraliza o estigma de que as mulheres tendem a trabalhar menos horas do que os homens, um estereótipo negativo que, infelizmente, quase um terço dos entrevistados da pesquisa afirmam que seus colegas acreditam.
- *Espere que os homens se concentrem em suas famílias também.* Ao conceder licença parental para homens e mulheres, as Pioneiras reconhecem que as responsabilidades familiares não são apenas para as mulheres. A licença-maternidade, em particular, é citada pelos entrevistados da nossa pesquisa como uma das principais barreiras que as mulheres enfrentam no avanço de suas carreiras. Mas quando se espera que mulheres e homens se afastem igualmente do trabalho para compromissos familiares, será mais difícil estigmatizar as mulheres como exclusivamente desfavorecidas se quiserem ter uma carreira e uma família.

— Questões a considerar

- » Até que ponto a sua organização fez do progresso das mulheres uma prioridade formal de negócios apoiada por um plano estratégico com metas, KPIs, métricas, orçamento, recursos e propriedade executiva, assim como você faria com qualquer prioridade empresarial formal?
- » Os líderes da sua organização são responsáveis pelo avanço das mulheres? Em caso negativo, como você pode vincular a igualdade de gênero a um sistema de incentivos com recompensas por progresso e penalidades se o número de líderes femininas decair?
- » O que a sua organização pode fazer para ajudar os homens em todos os níveis a se tornarem aliados candentes do esforço de levar mais mulheres a cargos de liderança? Quais programas você pode lançar para educar todos os funcionários sobre vieses de gênero inconscientes para ajudá-los a reconhecer seus próprios pontos cegos?
- » Como a sua organização está gerenciando a sucessão hierárquica para ajudar a garantir que mulheres qualificadas sejam promovidas a posições de liderança na mesma medida em que os homens qualificados são?

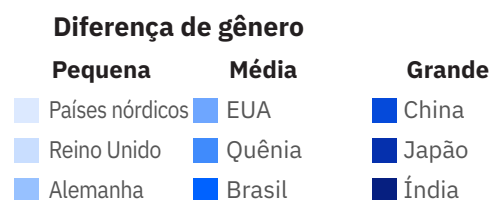
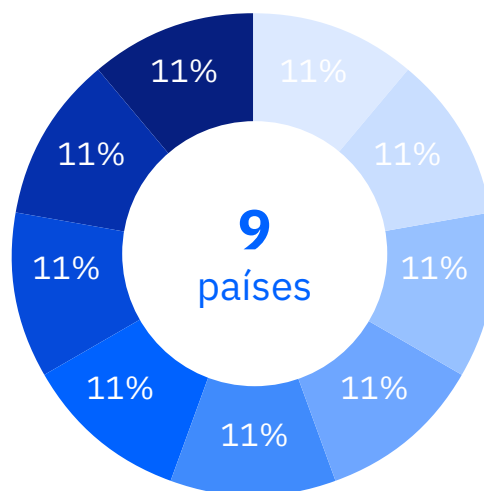
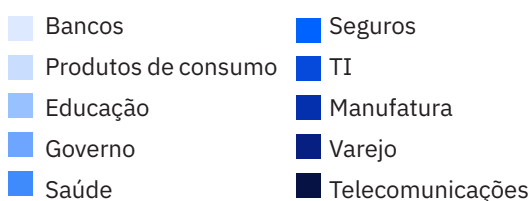
Abordagem e metodologia do estudo

Em cooperação com a Oxford Economics, o IBV entrevistou 2.300 executivos e profissionais, com um número igual de mulheres e homens, de organizações em todo o mundo e de todos os setores para compreender melhor por que a diferença de gênero na liderança persiste e o que pode ser feito para iniciar uma mudança real. Esses indivíduos incluíam profissionais de "nível C" (CEOs, CIOs, CFOs, CMOs, COOs, CHROs e outros), bem como vice-presidentes seniores, vice-presidentes, diretores, gerentes intermediários e profissionais não administrativos, para captar as avaliações dos líderes atuais e daqueles que podem ser líderes no futuro.

Os dez setores representados incluíram serviços bancários, produtos de consumo, educação, governo, saúde, seguros, manufatura, varejo, tecnologia e telecomunicações. Cada um deles compreende 10% da nossa amostra total. Os países/regiões em nossa pesquisa representam uma mistura de áreas nas quais a diferença de gênero varia de pequena a grande, de acordo com o Relatório Global de Diferença de Gênero de 2017 do Fórum Econômico Mundial. Cada país (ou a região nórdica) compreende 11% da amostra total:

- Diferença pequena: Países nórdicos (Islândia, Noruega, Finlândia, Suécia), Alemanha, Reino Unido
- Diferença média: EUA, Quênia, Brasil
- Diferença grande: Índia, China, Japão

Além da nossa pesquisa quantitativa, realizamos uma série de entrevistas individuais com executivos e profissionais na Noruega, Alemanha, Reino Unido, EUA, Brasil e China. Todos os dados são relatados de forma autônoma.



Sobre as autoras



Michelle Peluso

[linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)
twitter.com/michelleapeluso
ibmcmo@us.ibm.com

Michelle Peluso, Vice-Presidente Sênior de Vendas Digitais e Diretora de Marketing, supervisiona todas as iniciativas, estratégias e ações de marketing global e de marca para a IBM. Sua equipe inclui milhares de profissionais de marketing em todo o mundo. Michelle traz para a IBM um profundo marketing centrado no cliente e vendas digitais e experiência em liderança comercial, à medida que a IBM acelera sua transformação para uma empresa de plataforma de nuvem e inteligência artificial.



Carolyn Heller Baird

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

Carolyn Heller Baird é Líder Global de Pesquisa para Experiência do Cliente e Design no IBV (Institute for Business Value) da IBM. Além de sua pesquisa sobre temas que impactam a experiência do cliente, Carolyn é responsável pelos estudos da Direção Executiva de Marketing para a série "nível C" do IBV. Seu trabalho abrange quase 20 anos como consultora de estratégia de experiência.



Lynn Kesterson-Townes

[linkedin.com/in/lynnkesterson](https://www.linkedin.com/in/lynnkesterson)
twitter.com/LynnKesterson
lkt@us.ibm.com

Lynn Kesterson-Townes é Líder Global de Pesquisa em Computação Quântica e Nuvem no IBV (Institute for Business Value) da IBM. Ela tem mais de 20 anos de experiência em consultoria de gestão, desenvolvimento de negócios, planejamento estratégico, marketing e fusões e aquisições.

O IBV gostaria de agradecer às seguintes pessoas por suas contribuições no desenvolvimento deste relatório:

Aimee Atkinson, Gerente de Publicidade Global da IBM
Brandi Boatner, Gerente de Experiência Digital da IBM
Deborah Bubb, Vice-presidente de Recursos Humanos da IBM e Diretora de Liderança, Aprendizagem e Inclusão
Heather Clifton, Vice-presidente de Marketing de Desempenho da IBM
Ray Day, Diretor-executivo de Comunicação da IBM
Eric Lesser, Diretor de Pesquisas, IBM Institute for Business Value
Rachael Morin, Líder Executiva de Comunicação do CMO
Brian O'Keefe, Editor-chefe, IBM Institute for Business Value
Tia Silas, Vice-presidente da IBM, Diretora Global de Diversidade e Inclusão
Caitlin Taylor, Gerente Global de Eventos da IBM

Como a IBM pode ajudar

A direção e o apoio de um líder talentoso podem elevar a equipe a novos patamares de eficiência, eficácia e engajamento. Para identificar funcionários com a mais alta capacidade de desempenhar funções de gerente de primeira fileira no futuro e alimentar uma nova geração de gerentes, a IBM lançou um pacote atrativo de avaliação multimétodo com as soluções de Avaliação de Talentos IBM® Kenexa®. Esse novo processo de avaliação oferece aos gerentes uma visão profunda das competências e dos traços comportamentais dos candidatos à liderança, ajudando-os a reduzir vieses, cobrir lacunas identificadas e promover os candidatos mais adequados. Saiba mais em ibm.com/talent-management/hr-solutions

Para obter mais informações

Para saber mais sobre este estudo do IBV (Institute for Business Value) da IBM, entre em contato conosco no e-mail iibv@us.ibm.com. Siga [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) no Twitter e, para obter um catálogo completo da nossa pesquisa ou assinar nosso informativo mensal, acesse: ibm.com/iibv.

Acesse os relatórios executivos do Institute for Business Value da IBM em seu dispositivo móvel baixando gratuitamente os aplicativos “IBM IBV” para smartphone ou tablet da sua loja de aplicativos.

O parceiro certo para um mundo em mudança

Na IBM, nós colaboramos com nossos clientes, reunindo conhecimentos detalhados de negócios, pesquisa e tecnologias avançadas para proporcionar uma vantagem diferenciada no ambiente em constante mudança de hoje.

IBM Institute for Business Value

O Institute for Business Value (IBV) da IBM, parte do IBM Services, desenvolve conhecimentos estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios de alto nível, concentrando-se em questões críticas dos setores público e privado.

Sobre as percepções da pesquisa

As percepções da pesquisa são conhecimentos estratégicos baseados em fatos para executivos de negócios, concentrando-se em questões críticas dos setores público e privado. Elas são baseadas nas descobertas da análise de nossos próprios estudos de pesquisa primária. Para obter mais informações, entre em contato com o Institute for Business Value da IBM no e-mail iibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produzido nos Estados Unidos da América
Março de 2019

IBM, o logotipo IBM, **ibm.com** e Watson são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em várias jurisdições de todo o mundo. Outros nomes de produtos e serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual das marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Informações sobre direitos autorais e marcas comerciais” em: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento encontra-se atualizado na data inicial de sua publicação e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países em que a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NESTE DOCUMENTO SÃO FORNECIDAS

“NA FORMA EM QUE SE ENCONTRAM”, SEM QUALQUER GARANTIA, EXPRESSA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO NENHUMA GARANTIA DE COMERCIALIZAÇÃO, ADEQUAÇÃO A UMA DETERMINADA FINALIDADE E NENHUMA GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. Os produtos da IBM são garantidos de acordo com os termos e condições dos acordos sob os quais são fornecidos.

Este relatório tem como objetivo apenas oferecer uma orientação geral. Ele não tem como objetivo ser um substituto da pesquisa detalhada ou do exercício do parecer profissional. A IBM não será responsabilizada por nenhuma perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que se baseie nesta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes de terceiros e a IBM não verifica, valida ou audita tais dados de forma independente. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “na forma em que se encontram” e a IBM não oferece nenhuma representação ou garantia, expressa ou implícita.

