

+Mulher
360

MOVIMENTO EMPRESARIAL
PELO DESENVOLVIMENTO
ECONÓMICO DA MULHER

E-BOOK 7

**ATRAÇÃO,
DESENVOLVIMENTO
E PROMOÇÃO
DE LIDERANÇAS
FEMININAS**



SUMÁRIO

Introdução _____	03
Cenário – Brasil e Mundo _____	04
Por que mais mulheres para cargos de liderança? _____	05
Como fazer isso? _____	07
Atraindo _____	08
Desenvolvendo _____	11
Promovendo _____	17





INTRODUÇÃO

Alcançar a equidade de gênero nos cargos de liderança é um grande desafio enfrentado pelas empresas. Esta é uma **urgência global** e exige metas ousadas para resultados significativos. Por isso, apesar dos avanços em direção a essa conquista, ainda há um longo caminho pela frente. É necessário que todas as organizações assumam um compromisso real com iniciativas para contratar mais mulheres, desenvolvê-las e criar um plano de carreira para que estas profissionais avancem em suas trajetórias e cheguem a cargos de liderança.

Este material foi desenvolvido com o objetivo de ajudar empresas a definir estratégias para atrair, desenvolver e promover mulheres. As dicas apresentadas nesse e-book são inspiradas no trabalho feito pelas empresas associadas ao Movimento Mulher 360 e com apoio de diversos estudos que nos ajudam a ter um olhar mais claro do cenário atual, tanto no Brasil como globalmente.

— **NÃO IMPORTA O ESTÁGIO EM QUE A EMPRESA SE ENCONTRE, SE É INICIANTE, SE JÁ PROMOVE ALGUMAS AÇÕES OU SE JÁ TEM AVANÇADO NO TEMA. AINDA EXISTE UM LONGO CAMINHO PARA A EQUIDADE E ESTE TRABALHO DEPENDE DA CONSTANTE ATENÇÃO, DEDICAÇÃO E INOVAÇÃO. PARA IMPULSIONAR O AVANÇO É NECESSÁRIO, TAMBÉM, O APOIO DE TODAS E TODOS, POIS A MUDANÇA SÓ É POSSÍVEL QUANDO A ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO ESTÁ COMPROMETIDA E ENGAJADA NAS AÇÕES AFIRMATIVAS.**

CENÁRIO: ONDE AS MULHERES ESTÃO PRESENTES NAS ORGANIZAÇÕES?



EM 15 ANOS, O NÚMERO DE LIDERANÇAS FEMININAS AUMENTOU 10%.

Este é um dado da **pesquisa Woman In Business (2020)**, realizada pela Grant Thornton, uma das referências em dados globais ao se tratar da diversidade de gênero nas empresas. O cenário apresentado tem base nas informações divulgadas no último estudo.

NO MUNDO, ATUALMENTE,

29%

DOS CARGOS DE LIDERANÇA

são ocupados por mulheres.

O BRASIL APARECE EM

8º LUGAR NO RANKING MUNDIAL

com **34% de mulheres** em cargos de liderança sênior.

Mas a maioria das mulheres ainda ocupa cargos como **Diretora de RH (40%)** e **CFO (30%)**.

EM CARGOS COMO

CIO e COO

elas ocupam apenas **16% e 18% RESPECTIVAMENTE.**

E isso alerta para a necessidade de promover ainda mais **ações direcionadas para as áreas tradicionalmente masculinizadas.**





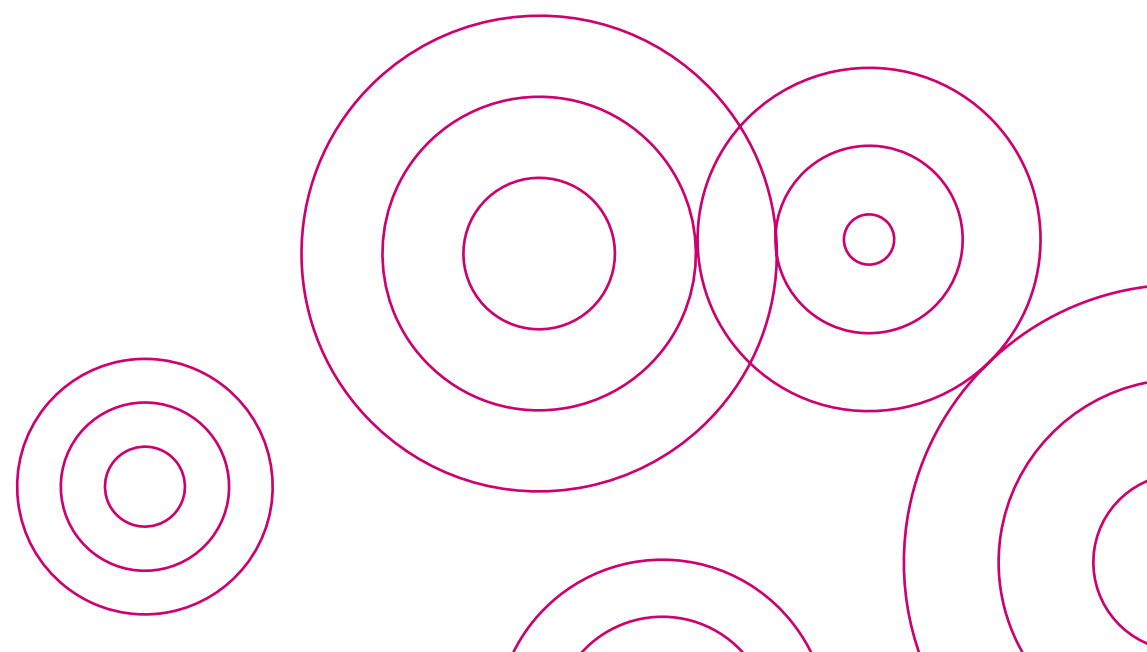
**POR QUE MAIS
MULHERES
PARA CARGOS
DE LIDERANÇA?**

Existem diversas formas de responder a essa pergunta e muitos motivos que impulsionam o trabalho das áreas de D&I. **As mulheres são a maioria da população, portanto, deixá-las de lado é ignorar metade dos talentos.**

Estamos cansados de ler, ouvir e falar sobre transformação digital, os desafios do mundo moderno e como nos preparar para o futuro, que muda constantemente com o avanço da tecnologia. Também estamos cansados de ler pesquisas que destacam veementemente a importância da Diversidade e Inclusão para que seja construído um futuro mais sustentável e justo para todas e todos.

Continuar construindo um futuro com os mesmos moldes do passado não é mais uma opção. Por isso precisamos de pessoas diversas, com vivências e visões distintas nas tomadas de decisão, nas estratégias e nas inovações.

— **ALÉM DISSO, UMA EMPRESA COM 30% DE LIDERANÇA FEMININA PODERIA ADICIONAR ATÉ 6% A SUA MARGEM LÍQUIDA EM COMPARAÇÃO COM UM NEGÓCIO SIMILAR, SEM LÍDERES FEMININAS, SEGUNDO PESQUISA DA ERNEST YOUNG. E, SEGUNDO UM ESTUDO DE CIENTISTAS DA UNIVERSIDADE DE EDIMBURGO, NA ESCÓCIA, E DE LAUSANNE, NA SUÍÇA, MULHERES SÃO MELHORES NEGOCIADORAS E TRABALHAM MELHOR EM EQUIPE.**



? E COMO FAZER ISSO?

Esta não é uma tarefa fácil, mas o quanto já avançamos serve de incentivo e ajuda para que empresas que ainda estão iniciando a jornada tenham **mais suporte e direcionamento** e assim consigam avançar rapidamente. As orientações foram divididas em três seções: **Atração**, **Desenvolvimento** e **Promoção**. Essa separação pode ajudar a estruturar ações afirmativas para os diferentes momentos das profissionais dentro das empresas e assim avançar de forma sustentável e assertiva, sem deixar lacunas no meio do caminho.

É importante, também, **conhecer o cenário interno da empresa**, ter dados claros para saber de forma clara e concreta por onde começar. Muitas organizações erram ao definir suas estratégias com base em suposições, por isso é necessário realizar pesquisas internas para definir um ponto de partida. Dessa forma, é mais fácil encontrar soluções assertivas para problemas reais.

São necessárias **três dimensões** para que a mudança ocorra:



CULTURA

Quais iniciativas foram importantes e quais comportamentos de liderança distinguiram as líderes em talento feminino.



PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Quais programas e políticas realmente foram importantes para o progresso das mulheres.



COMPORTAMENTOS INDIVIDUAIS

Quais mentalidades e comportamentos distinguiram as mulheres que foram bem-sucedidas em promover suas carreiras como líderes.



ATRAÇÃO

— PARA TRABALHAR NA ATRAÇÃO DE MULHERES, O PRIMEIRO PASSO É CRIAR UMA CULTURA INCLUSIVA PARA ELAS, QUE CONTE COM BENEFÍCIOS, APOIO AO DESENVOLVIMENTO E LIDERANÇA ENGAJADA.

O AMBIENTE CORPORATIVO DEVE SER ACOLHEDOR PARA ATRAIR OS TALENTOS E FAZEREM COM QUE ELAS SE SINTAM ENCORAJADAS A CRIAR UM PLANO DE CARREIRA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

Esse trabalho começa antes mesmo dos processos seletivos, é **criar um espaço onde mulheres sejam realmente valorizadas** e tenham **oportunidades iguais de crescimento**.

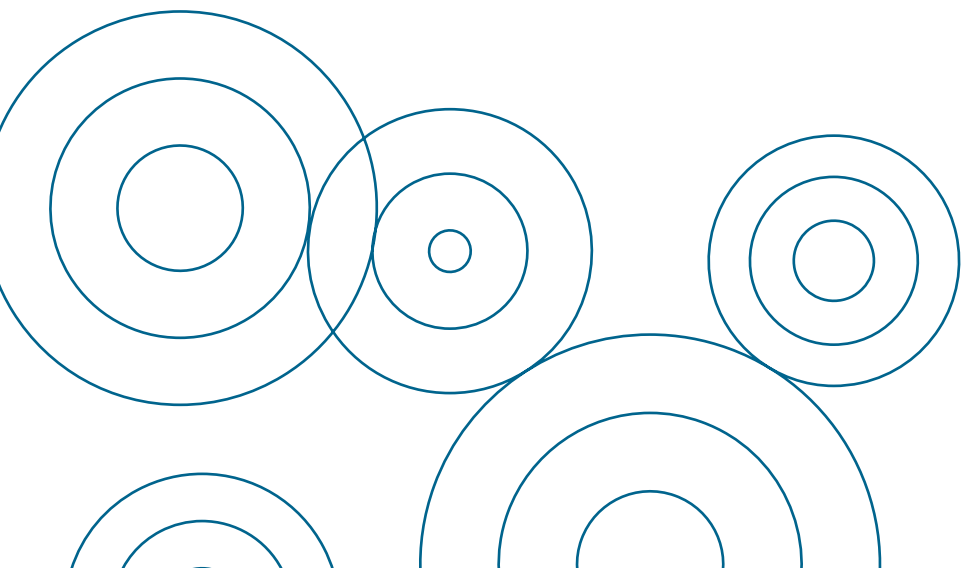
Partindo para os processos seletivos, mudanças simples podem impactar significativamente os números de candidaturas femininas. Em 2018, o LinkedIn divulgou um **Informe de Percepção de Gênero** que, entre os dados, destacou que as mulheres são muito mais seletivas ao se candidatar à vagas do que os homens.

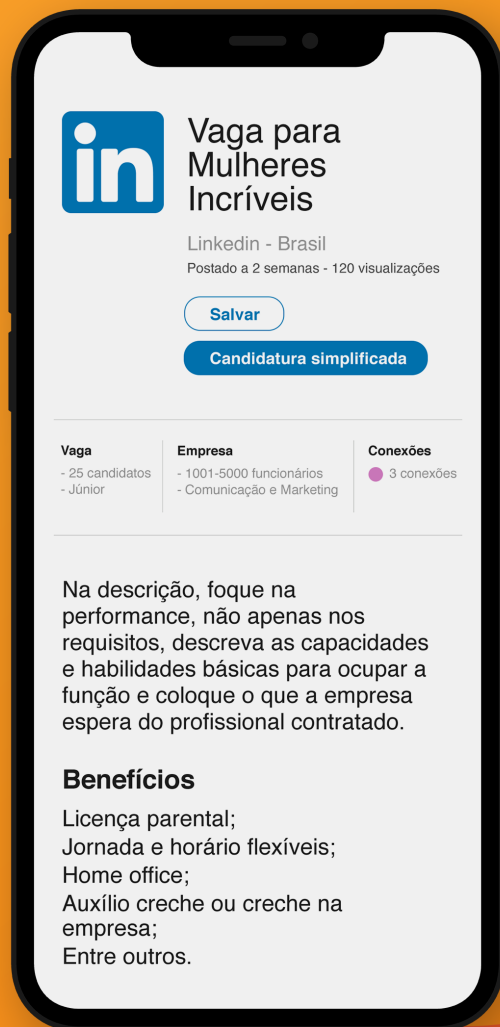
Elas sentem que precisam preencher

100%
dos requisitos

Enquanto profissionais masculinos sentem-se seguros a concorrer uma vaga preenchendo

apenas
60%





O **Job Description** deve ser mais inclusivo a começar pelo título da vaga. Se você busca um técnico, por exemplo, divulgue “Vaga para Técnica ou Técnico” e nas comunicações procure sempre ter mulheres presentes nas peças para que as profissionais se vejam trabalhando na empresa. Na descrição, foque na performance, não apenas nos requisitos, descreva as capacidades e habilidades básicas para ocupar a função e coloque o que a empresa espera do profissional contratado. Para atraí-las, também é válido destacar benefícios como licença parental, jornada e horário flexíveis, home office, auxílio creche ou creche na empresa, entre outros.

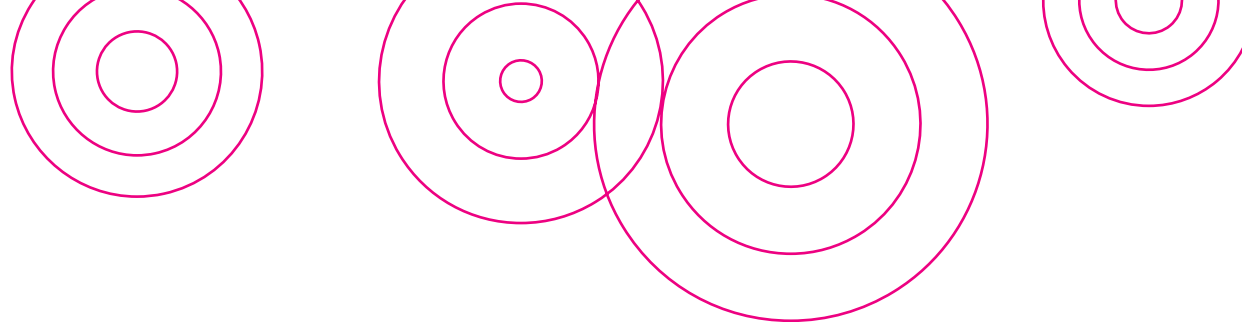
Para o processo seletivo, quando os candidatos e candidatas já foram escolhidos, **priorize as mulheres**, dê destaque a elas e suas habilidades, principalmente nas etapas finais, com gestores e responsáveis por definir a contratação. O ditado “A primeira impressão é a que fica” funciona nesse sentido de apresentar primeiro as mulheres, pois elas ficarão mais presentes na mente dos entrevistadores no momento de decisão.



DESENVOLVIMENTO

- OLHAR PARA O CENÁRIO INTERNO, COMO CITADO ANTERIORMENTE, É EXTREMAMENTE RELEVANTE PARA ENTENDER COMO AS MULHERES SE MOVIMENTAM DENTRO DA ORGANIZAÇÃO E, A PARTIR DISSO, DESENHAR ESTRATÉGIAS PARA ESTIMULAR ESSES TALENTOS E TRANSFORMÁ-LAS EM LÍDERES.





O DESENVOLVIMENTO DAS PROFISSIONAIS DEPENDE DE TREINAMENTOS E FORMAÇÃO, MAS, TÃO IMPORTANTE QUANTO PROPORCIONAR O CONHECIMENTO TÉCNICO, É ESTIMULAR AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA ASSUMIR CARGOS DE LIDERANÇA.

Programas de Coaching, Mentoring, Sponsorship, entre outros, são fundamentais não só para que elas adquiram novas capacidades, mas também para que ganhem mais confiança, tenham outros profissionais com a experiência necessária para ajudá-las a crescer como profissionais e trilhareem seu caminho ao topo.

COACHING

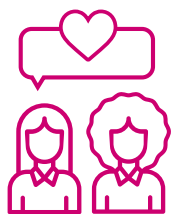
- ▶ É indicado para acelerar o desenvolvimento das habilidades da profissional, consolidando competências já existentes para assumir cargos executivos. Tem foco no curto e médio prazo e trabalham dando orientações, ajudando a coachee a ter autorreflexões, dando feedbacks e usando simulações, estudos de casos e perguntas como ferramentas de desenvolvimento.

MENTORING

- ▶ Consiste no aconselhamento, apoio e encorajamento da profissional a fim de impulsionar seu sucesso e ajudá-la a reconhecer seu papel como líder. O mentor tem foco no longo prazo e futuro, ou seja, prepará-las para assumir posições de C-Level dando conselhos, compartilhando as próprias experiências, vivências e exemplos.

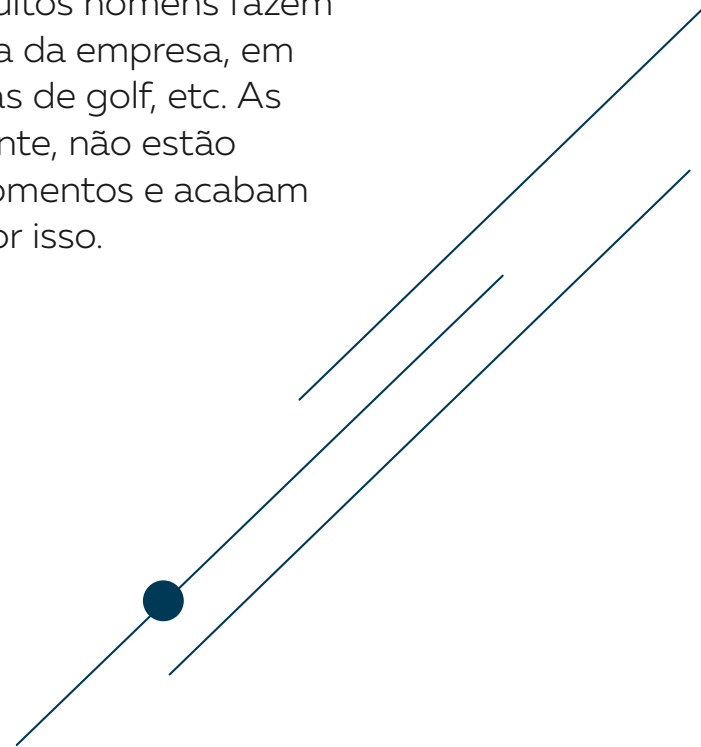
SPONSORSHIP

- ▶ O foco é o apoio ativo de um patrocinador, que é um profissional com influência significativa sobre processos ou estruturas de tomada de decisão e que atua defendendo, protegendo e lutando pelo avanço na carreira de uma "patrocinada", oferecendo visibilidade em momentos decisivos para mobilidade da carreira.



Segundo International Business Report, da Grant Thornton, **as mulheres se saem melhor com o apoio de contatos e parceiros**, mas normalmente 70% das oportunidades de desenvolvimento são informais e os homens recebem mais feedbacks.

Esse dado levanta a importância de criar um ambiente onde o potencial das mulheres também é visto e considerado para assumir novos desafios. E mais que isso, abrir oportunidades de networking para as mulheres. Muitos homens fazem isso em ocasiões fora da empresa, em happy hours, partidas de golf, etc. As mulheres, normalmente, não estão presentes nesses momentos e acabam sendo esquecidas por isso.



OS 5 COMPORTAMENTOS E VALORES DE MULHERES QUE PROGRIDEM

A pesquisa Impulsionando Mulheres na Liderança, da Lee Hecht Harrison (LHH) com a HR People + Strategy, buscou **compreender melhor quais mentalidades e comportamentos são importantes para que as mulheres avancem em suas carreiras**. E o estudo levantou cinco comportamentos e valores distintivos que se sobressaem entre todos os outros nas organizações que estavam extremamente satisfeitas em relação as que não estavam nem um pouco satisfeitas. São estes a seguir:



1 PLANO DE CARREIRA CLARO COMPARTILHADO

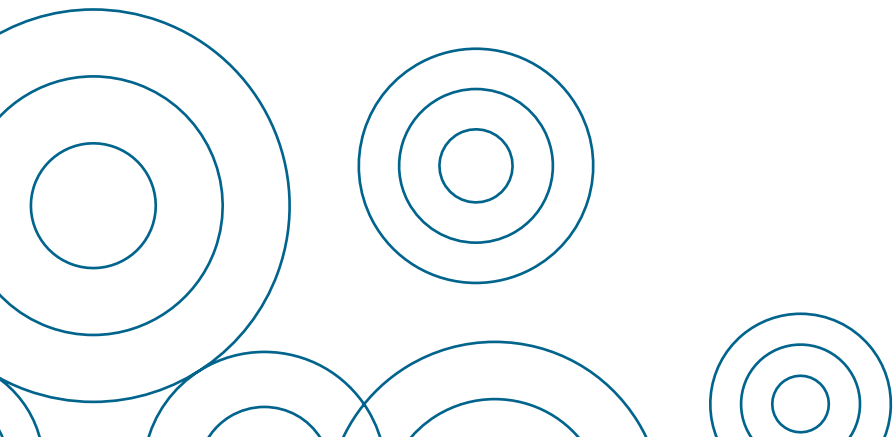
Em comparação aos homens, as mulheres tendem a ter objetivos de carreira menos claros, que não são compartilhados com os outros, o que então resulta em receberem menos patrocínios para seu crescimento e desenvolvimento. As mulheres dão mais pausas em suas carreiras que os homens devido à criação dos filhos e às responsabilidades familiares. Contudo, as mulheres bem-sucedidas em ascender planejam suas carreiras com um horizonte a longo prazo, compartilham continuamente seus planos e conseguem o apoio de que precisam ao longo do caminho para continuar a progredir.

2 **AUTO-PROMOÇÃO**

Os resultados não falam por si próprios e as oportunidades não caem do céu. A autopromoção é um comportamento crucial para se aprender; infelizmente, a maioria das mulheres tem dificuldade com isso. Mulheres bem-sucedidas sabem como admitir suas qualidades e conquistas, explicar como elas agregam valor à organização, e pedir oportunidades para crescer e progredir.

3 **INFLUENCIAR NÍVEIS SUPERIORES**

A pesquisa mostrou que as mulheres são influenciadoras bastante habilidosas, especialmente em cargos inferiores e de mesmo nível em sua organização. As mulheres enfrentam um desafio maior; contudo, ao influenciar investidores mais experientes. Mulheres bem-sucedidas em ascender usam sua visibilidade em projetos, cargos e networking deliberado para compreender melhor investidores importantes e influenciar com mais sucesso na forma como as coisas são feitas.





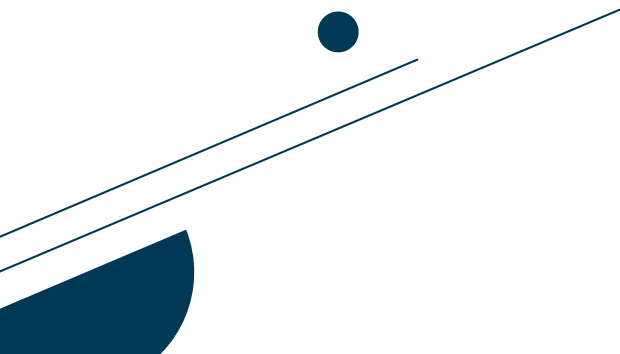
4 DELEGAR TRABALHO

Para mudar de cargo, ascender a posições sênior ou arranjar tempo para projetos e desenvolvimento do que ajudará no crescimento, as mulheres têm de estimular a habilidade de delegação. As mulheres em nosso estudo estavam mais aptas a delegar ou distribuir trabalho para liberar tempo para iniciativas estratégicas. Elas não ficavam atoladas; sabiam estimular outros para fazer o trabalho.



5 ACREDITAR QUE NÃO HÁ BARREIRAS PARA O SEU PROGRESSO

Não há dúvidas de que há muitas barreiras sociais e organizacionais para o progresso das mulheres. Estereótipos bem enraizados estão presentes tanto em mulheres quanto em homens – o que impacta nas oportunidades de progresso. Contudo, as mulheres nas empresas extremamente satisfeitas tinham diferenças sensíveis em seu pensamento. Elas acreditavam que não havia barreiras para si mesmas. Pode ter existido fatores ao seu redor que poderiam ter impedido seu sucesso, mas elas não deixaram que isso entrasse no caminho de suas próprias convicções sobre o que elas poderiam realizar individualmente.





PROMOÇÃO

— PARA QUE MULHERES CHEGUEM AO TOPO DENTRO DAS EMPRESAS É IMPRESCINDÍVEL TER AÇÕES AFIRMATIVAS FOCADAS NA PROMOÇÃO DESSAS PROFISSIONAIS. PROGRAMAS DE MENTORING, SPONSORSHIP, ENTRE OUTROS, SÃO COMO A CONCLUSÃO DE TODO O TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS PARA PREPARÁ-LOS PARA ASSUMIR CARGOS DE LIDERANÇA.

E QUAIS DIRETRIZES E PRÁTICAS SÃO MAIS RELEVANTES?



Criar oportunidade de networking informal em horários de trabalho.



Dar visibilidade e reconhecimento às mulheres por tomadores de decisões.



Fornecer feedback focado em sagacidade negocial e no impacto das métricas de negócio, não apenas comunicação e estilo.



Orientar sobre carreira e coaching que contestem autopercepções negativas e demonstrem que o progresso é conquistável.



Ter consciência e buscar neutralizar vieses inconscientes em todos os processos.

É necessário criar programas exclusivos para mulheres, pois elas encaram muitos desafios que homens, por exemplo, não precisam se preocupar. Vieses inconscientes, falta de oportunidade e preconceitos são alguns exemplos. As mulheres são tão capazes quanto os homens, mas precisam de mais apoio para que sejam vistas, preparadas e consideradas para ocupar um lugar na alta gerência.

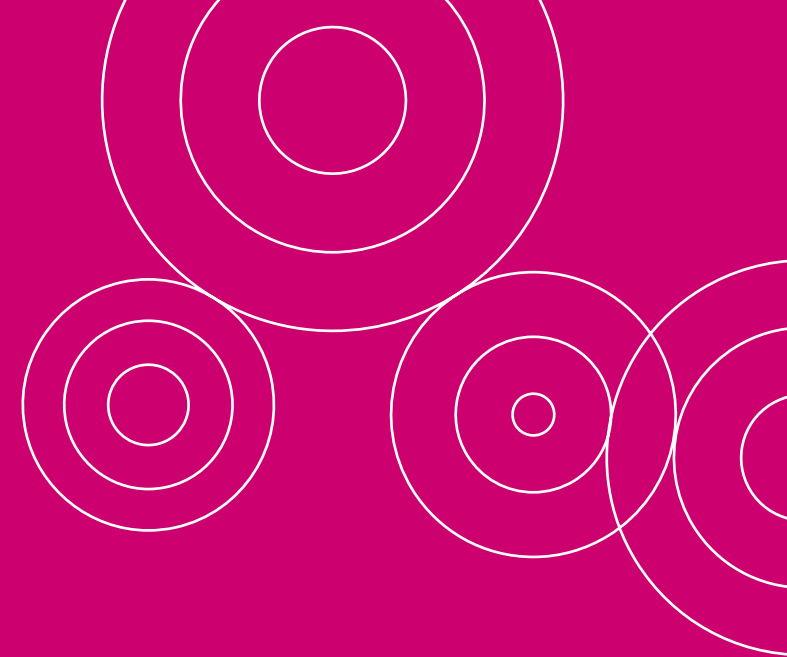
Por isso, o trabalho de engajamento da alta liderança é tão importante na jornada para a equidade de gênero nas empresas. Apenas com o apoio de quem já ocupa esses cargos é possível ajudá-las a vencer os obstáculos que as separam do topo da carreira. É muito comum, até mesmo natural, líderes que mentoram profissionais masculinos. **O nosso trabalho é fazer com que esse movimento natural também inclua mulheres.**

ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS

QUER SABER MAIS?

Acesse nosso **banco de práticas**
e ouça nosso podcast **MM360Cast**.

Se preferir, envie um e-mail para
contato@movimentomulher360.com.br



+Mulher 360

MOVIMENTO EMPRESARIAL
PELO DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO DA MULHER