A trama do pertencimento

Como tecer uma cultura inclusiva na América do Sul?

BAIN & COMPANY

Autoras

Catalina Fajardo é sócia líder do escritório da Bain Colômbia e líder da prática de Diversidade, Equidade e Inclusão na América do Sul.

Luiza Mattos é sócia do escritório de São Paulo, membra da prática de Diversidade, Equidade e Inclusão na América do Sul e do programa Young Global Leaders do Fórum Econômico Mundial.

Agradecimentos

Este relatório não teria sido possível sem a valiosa pesquisa, análise, apoio de escrita e edição de muitos colegas: Luciana Batista, Alejandro Pérez De Rosso, Ramón Trespalacios, Daniela Carbinato, Fernanda Gatti, Felipe Lopes, Matheus do Vale, Camila Scotti, Luciana Hara e Fayson Martins. As autoras agradecem por suas importantes contribuições.

As autoras agradecem também a contribuição de Donald Houlin, Maria Alice Rocha, Conrod Kelly, Felipe Cárdenas, Maria Victoria Riaño, Paula Moreno, Fabio Rosé, Laura Barnator, Angela Faria e Teresa Vernaglia com suas visões e perspectivas sobre a inclusão.

Net Promoter System℠ is a service mark of Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., and Fred Reichheld.

Copyright © 2022 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Principais pontos

- **Os investimentos em Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) têm impactado de forma positiva a experiência dentro das empresas** – 70% dos funcionários consideram que o sentimento de inclusão melhorou nos últimos anos e esse efeito foi ainda mais acentuado para mulheres, pessoas negras e outros grupos sub-representados.

- **O sentimento de inclusão é universal** – Apesar de haver diversas definições para inclusão, praticamente todos entendem inclusão como trabalhar em uma empresa diversa, onde suas opiniões são ouvidas e as pessoas sentem-se apoiadas e valorizadas por sua identidade única.

- **Inclusão é um conceito poderoso que atrai, retém e solidifica a performance dos times** – Pessoas que não se sentem incluídas são 8 vezes mais propensas a procurar novas oportunidades e 17 vezes mais propensas a não recomendar a empresa na qual trabalham. Por outro lado, pessoas que se sentem incluídas têm 4 vezes mais chances de reconhecer o ambiente de trabalho como um incentivador para serem criativas e desafiarem o status quo.

- **As empresas ainda têm um caminho desafiador para criar um ambiente inclusivo para todos** – Menos da metade dos funcionários se sentem totalmente incluídos nos países da América do Sul. Melhorar esse cenário é complexo pois é difícil prever quem se sente incluído ou não – fatores demográficos, culturais e a estrutura das empresas influenciam pessoas de maneiras diferentes.

- **Criar um ambiente inclusivo requer uma abordagem que leve em consideração diferentes grupos e suas necessidades** – Existem fatores universais para a melhora da inclusão, em geral mais relacionados a comportamentos do dia a dia das equipes e da liderança, oportunidades de desenvolvimento profissional e mentoria. Entretanto há diferenças importantes entre o que gera o sentimento de inclusão para alguns, sendo crucial uma visão aprofundada dos diferentes grupos e suas interseccionalidades.

- **Não há solução rápida, mas começar traz valor imediato** – Em termos práticos, é preciso testar e aprender, mapeando e priorizando ações e populações críticas, e sempre demonstrando o comprometimento da liderança com o tema. Definir o plano é o primeiro passo, mas a verdadeira mudança vem quando o colocamos em prática.

A Evolução da Diversidade, Equidade e Inclusão – Uma visão da América do Sul

É perceptível que os temas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) estão ganhando bastante atenção dentro das empresas, seja na criação de áreas dedicadas à diversidade, implementação de iniciativas internas, compromissos públicos ou no apoio direto ao ecossistema como ONGs, investimento público, entre outros.

De acordo com a Global LinkedIn Data Press[1], houve um aumento de 68% no número de *Chief Diversity Officers* (CDOs – posição C-level responsável pela diversidade) e um aumento de 107% no número de *Heads of Diversity* ou Líderes de Diversidade globalmente nos últimos 5 anos, o que coloca DE&I como uma parte integrante das pautas do grupo de liderança.

Esforços em cada um dos pilares de DE&I fazem parte de uma jornada de transformação das empresas, com papéis distintos:

- **Diversidade:** Representação de diferentes dimensões nas empresas, incluindo, mas não se limitando a, raça, gênero, orientação sexual, habilidades, origens, traços de personalidade e outras características que moldam nossas identidades
- **Equidade:** Estruturas, sistemas, processos e iniciativas destinadas a promover tratamento, acesso, oportunidades e resultados justos para todas as pessoas
- **Inclusão: Sentimento de pertencimento à organização e ao time, ser tratado com dignidade como indivíduo e ser encorajado a participar e trazer sua identidade única para o trabalho todos os dias**

A diversidade vem sendo o tema foco dentre os três pilares de DE&I, englobando grande parte das crescentes iniciativas e programas de recrutamento de empresas. Quando comparamos os três pilares de DE&I nos últimos 5 anos, o termo "diversidade" foi 2 vezes mais pesquisado que o termo "inclusão" e 4,5 vezes mais que "equidade" globalmente no Google. Entretanto, à medida que avançamos coletivamente para empresas mais diversas, uma pergunta vem à tona: **Como fazer com que esses grupos mais plurais realmente se sintam incluídos dentro de uma mesma organização?**

[1] Fonte: Global LinkedIn Data Press Release 2020 https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/why-head-of-diversity-is-job-of-the-moment

Para responder a essa pergunta, nós, da Bain & Company, realizamos uma pesquisa com 5.000[2] pessoas no Brasil, Argentina, Chile e Colômbia, focando em funcionários de empresas de médio e grande porte de diversos segmentos da economia e diferentes etnias, gêneros e orientações sexuais para entender o quão incluídas as pessoas se sentem nas suas organizações e o que impulsiona esse sentimento. Esse estudo é uma sequência de nosso estudo global sobre inclusão realizado em 2022 (pesquisa The Fabric of Belonging), com mais de 9.000 respondentes na Europa, América do Norte e Austrália, onde investigamos os mesmos fatores de inclusão, e trazemos aqui os principais aprendizados e especificidades para a América do Sul.

"Diversidade e inclusão estão na agenda de todos. Ninguém encontrou a solução mágica ainda, estamos todos juntos nessa jornada, aprendendo como acelerar, trocando valores e experiências."

—Donald Houlin, Diretor
de Recursos Humanos do Grupo Arcor, Argentina

O sentimento de inclusão tem aumentado. A primeira boa notícia é que os investimentos das empresas em DE&I estão impactando positivamente o sentimento de inclusão dos funcionários. Cerca de 70% dos respondentes nos países da América do Sul (68% no Brasil) acreditam que seu senso de inclusão melhorou com as discussões recentes sobre DE&I (figura 1) e essa é uma tendência percebida globalmente. Essa percepção é ainda mais forte para mulheres, pessoas negras e membros da comunidade LGBTQIA+[3], que historicamente enfrentam mais desafios de inclusão.

Entre os países da América do Sul, a Colômbia consistentemente apresentou maior percepção de melhora entre todos os grupos demográficos e indústrias analisados. Quando segmentamos os resultados por indústria, todas as avaliadas[4] apresentaram uma percepção similar de melhoria no sentimento de inclusão.

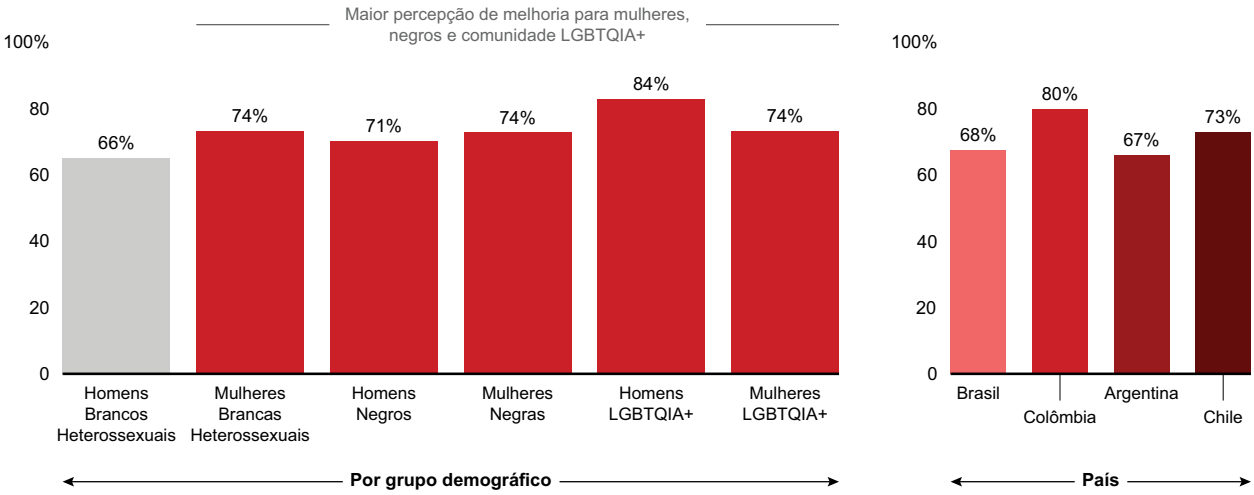
[2] Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile com 4.894 respondentes de empresas com quadro de funcionários maior que 200 no Brasil e maior que 100 nos demais países.

[3] LGBTQIA+ considera respondentes não heterossexuais que se identificam com a comunidade LGBT+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e outros).

[4] Indústrias avaliadas: mídia, serviços financeiros, tecnologia, telecomunicações, bens de consumo, manufatura, petróleo e gás, varejo, serviços e saúde.

Figura 1: Percentual dos respondentes que acreditam que o sentimento de inclusão aumentou por grupo demográfico

Percentual de respondentes que consideram que seu senso de inclusão melhorou com as discussões recentes (Pergunta: Como o seu senso de inclusão na companhia em que trabalha se alterou considerando o aumento nas discussões sobre diversidade e inclusão nos últimos anos? Respostas entre 5-7 em uma escala de 1-7)



Nota: Pergunta em uma escala de 1-7, onde 1=discordo plenamente, 4=não concordo nem discordo e 7=concordo plenamente
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

A melhoria também foi sentida no tema da igualdade de gênero. Mais de 70% dos homens e das mulheres na América do Sul concordam que a equidade de gênero deve ser uma das 5 prioridades das empresas, e mais de 50% sentem que sua liderança enxerga o tema como um imperativo estratégico de negócios (figura 2). Embora o resultado seja positivo, ainda há uma diferença significativa entre a relevância do tema aos olhos dos funcionários e o engajamento das empresas, o que demonstra o tamanho do desafio.

No caso do Brasil, trata-se de uma melhoria considerável em comparação com dados analisados em 2019 no estudo "Sem Atalhos", realizado pela Bain (pesquisa Sem Atalhos), que indicou que 38% das mulheres e 41% dos homens acreditavam que os líderes de suas empresas tinham a igualdade de gênero como um imperativo estratégico ou tema prioritário vs. 55% e 54% mensurados na pesquisa atual – um aumento expressivo de 17 e 13 pontos percentuais.

A jornada de inclusão ainda está começando. Apesar da melhora em algumas das dimensões de inclusão analisadas, os dados de nossa pesquisa indicam que ainda estamos longe de uma realidade ideal: Quando perguntamos aos respondentes o quão incluídos se sentem, **somente 46% responderam que se sentem totalmente incluídos em suas empresas.**

Tecnologia, petróleo e gás e serviços financeiros são as indústrias com maior percepção de inclusão (56%, 53% e 50% dos respondentes indicaram que se sentem totalmente incluídos, respectivamente), enquanto funcionários das indústrias de serviços e saúde são aqueles que se sentem menos incluídos (39% totalmente incluídos para ambas).

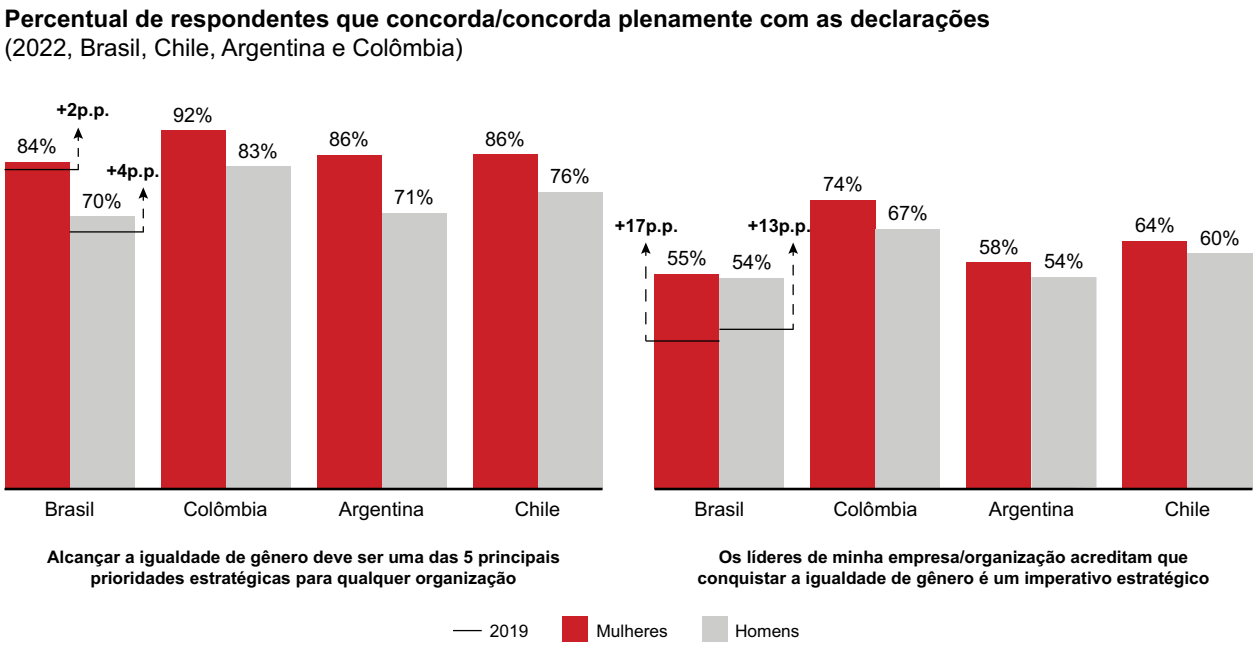
Para entender essas diferenças, começamos investigando o que significa a inclusão para as pessoas.

"Você pode viabilizar a diversidade, mas não viabilizar um ambiente de inclusão que aproveite isso de maneira adequada. Pode trazer pessoas com característica muito distintas, ter todos os quantitativos, mas elas desaparecem dentro da cultura da empresa."

—Maria Alice Rocha, Superintendente Executiva de Pessoas, Comunicação Corporativa e Sustentabilidade na Beneficência Portuguesa, Brasil

---

Figura 2: Percentual de respondentes que concordam com as seguintes afirmações



Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

A inclusão é um sentimento universal

Todos nós sabemos intuitivamente o que é se sentir incluído e como isso é importante para o nosso bem-estar. Entretanto, o conceito de inclusão é complexo de decompor. Existem múltiplas definições entre centros acadêmicos, governos e órgãos internacionais, que avaliam diferentes aspectos da inclusão, o que pode dificultar o alinhamento e o avanço das empresas.

Apesar de todo o ruído entre diferentes definições, as pessoas percebem e descrevem a sensação de inclusão no ambiente de trabalho em torno de temas muito similares. Nossa visão, baseada nos dados, é que a sensação de inclusão é universal. Quando perguntamos aos 5 mil respondentes o que os leva a se sentir incluídos, as respostas entre os diferentes países e grupos demográficos convergiram em 4 temas em comum:

- Fazer parte de equipes diversas
- Ter minhas opiniões e ideias ouvidas
- Sentir que a minha identidade única é valorizada
- Sentir que sou apoiada(o) para ter as mesmas oportunidades que os demais

Essa visão não é restrita à América do Sul, sendo consistente globalmente. Em nosso estudo de 2019 na América do Norte, Europa e Austrália, definições similares de inclusão foram capturadas dos respondentes (figura 3).

Figura 3: Independentemente da geografia, a descrição das pessoas sobre inclusão no ambiente de trabalho convergiu em 4 temas principais

Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894); Pesquisa de diversidade inclusão em empresas na América do Norte, Europa e Austrália (N=9.494)

Entretanto, conseguir construir um sentimento comum de inclusão para pessoas de diferentes contextos, etnias, gêneros e orientações sexuais é um desafio enorme. Antes de refletir sobre como gerar inclusão, vamos abordar por que investir em inclusão é essencial.

A inclusão tem o potencial de atrair, reter e melhorar a performance

Criar ambientes diversos, justos e inclusivos é uma responsabilidade social das empresas, que são uma parte integrante da sociedade. Além do papel central das empresas na articulação dessa transformação, muito já vem sendo discutido sobre como investimentos em Diversidade, Equidade e Inclusão trazem retornos significativos para as empresas.

Mais de 70% dos respondentes acreditam que equipes diversas podem trazer resultados positivos para uma empresa, e esse número é ainda maior em grupos sub-representados. Por exemplo, 75% dos respondentes que são mulheres negras e 76% dos respondentes que são membros da comunidade LGBTQIA+ acreditam que equipes diversificadas trazem mais resultados.

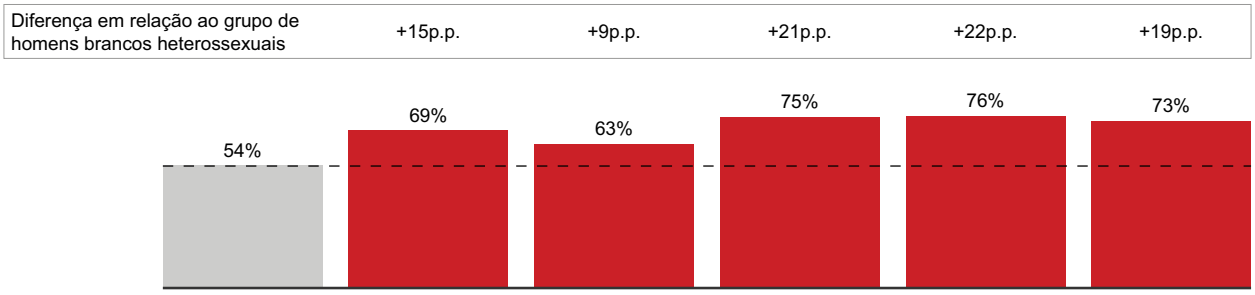
Mas, além de apenas uma percepção, nossa pesquisa mostra que, tanto na América do Sul quanto globalmente, a inclusão é sem dúvida uma alavanca essencial para atrair, reter e melhorar a performance de funcionários e times nas empresas. Em um momento no qual os talentos são o ativo mais importante e indispensável das organizações, garantir ambientes inclusivos está avançando rapidamente nas prioridades das pautas das lideranças.

Empresas mais inclusivas têm mais facilidade de atrair talentos. 65% dos respondentes em todos os países analisados consideram a inclusão como um fator extremamente relevante ao procurar um novo emprego. Esse comportamento é ainda mais acentuado para mulheres e grupos LGBTQIA+, com mais de 70% citando a inclusão como extremamente relevante (figura 4). Respondentes colombianos apresentam a maior preocupação com a inclusão entre todos os países, especialmente para mulheres. Já no Brasil, apenas 53% dos homens brancos heterossexuais consideram a inclusão importante ao procurar uma empresa, sendo o segundo grupo que menos valorizou a inclusão dentre os países e recortes analisados.

O sentimento de inclusão é um fator crítico para a retenção e a satisfação de funcionários. Nossa pesquisa mostrou que os respondentes na América do Sul que não se sentem incluídos são 8 vezes mais propensos a procurar uma nova empresa do que os respondentes que se sentem altamente incluídos. Na Argentina, Chile e Colômbia, a diferença é ainda mais notável, com esse mesmo múltiplo chegando a até 14 vezes.

Figura 4: Percentual dos respondentes que consideram a inclusão extremamente relevante ao procurar um emprego

Percentual de respondentes que consideram a inclusão extremamente relevante quando procuram uma empresa (Pergunta: Quão importante é para você que uma empresa promova um ambiente inclusivo ao procurar um novo emprego?)



Países	Homens Brancos Heterossexuais	Mulheres Brancas Heterossexuais	Homens Negros	Mulheres Negras	Homens LGBTQIA+	Mulheres LGBTQIA+
Brasil	53%	69%	62%	76%	79%	76%
Colômbia	64%	74%	68%	81%	69%	76%
Argentina	47%	63%	58%	61%	71%	59%
Chile	56%	70%	62%	67%	81%	79%

Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

No Brasil, entretanto, esse comportamento é mais evidente em grupos sub-representados. Por exemplo, mulheres negras que não se sentem incluídas têm o dobro de chances de procurar um novo emprego quando comparadas com homens brancos que não se sentem incluídos.

O sentimento de inclusão também apresenta um forte impacto na satisfação dos funcionários com as empresas em que trabalham. Utilizando a metodologia da Bain de *Net Promoter for People*[5] (Net Promoter Score para uso com funcionários – eNPS), avaliamos, em uma escala de 0 a 10, o quanto os respondentes recomendariam a empresa em que trabalham para um amigo ou colega. Os resultados mostram que respondentes que não se sentem incluídos têm 17 vezes mais chances de não recomendar a empresa em que trabalham quando comparados com respondentes que se sentem altamente incluídos (figura 5). Dados mostram que esse fator é ainda mais relevante para mulheres, que são menos propensas do que os homens a recomendar as empresas nas quais trabalham quando não se sentem totalmente incluídas.

Em todos os países pesquisados, a inclusão se revelou uma forte influência no valor do eNPS. Para respondentes na Colômbia e Argentina, esse fator se mostrou mais acentuado.

[5] Para saber mais sobre a metodologia do Net Promoter Score para uso com funcionários: https://www.bain.com/pt-br/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/net-promoter-for-people/

Figura 5: Importância da inclusão para a retenção e a satisfação de funcionários

Funcionários que se sentem menos incluídos são…

8x

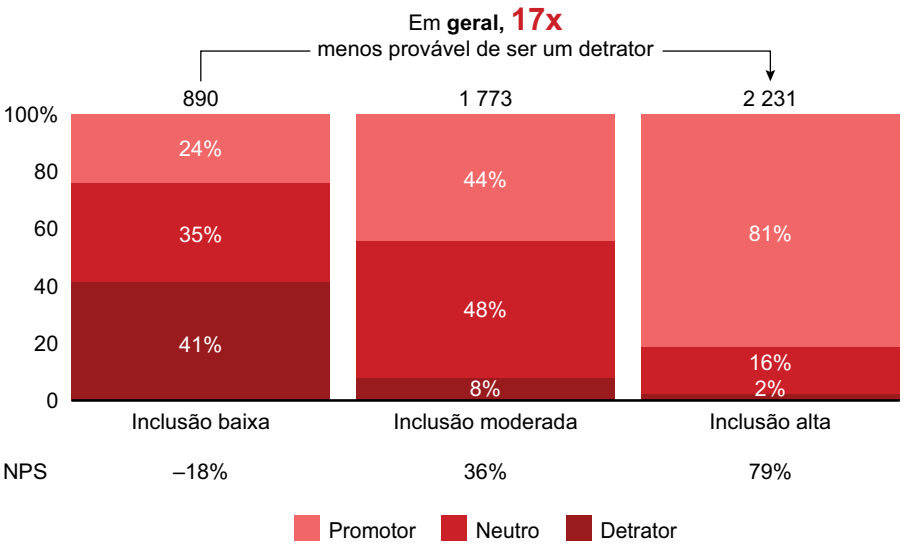
mais propensos a procurar um novo emprego

17x

mais propensos a não recomendar a empresa na qual trabalham

Nota: A baixa inclusão considera os respondentes que relataram uma pontuação de 1 a 4 em uma escala de 1 a 7 para o seu nível de inclusão. A alta inclusão considera os respondentes que relataram uma pontuação de 7 em uma escala de 1 a 7 para o seu nível de inclusão; Ganho do multiplicador calculado através da comparação entre respondentes que reportaram baixa inclusão e alta inclusão
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

Net Promoter Score por nível de inclusão



Probabilidade de ser um detrator

Inclusão baixa vs. alta	
Brasil	16x
Colômbia	20x
Argentina	25x
Chile	13x

Nota: Nível de inclusão em uma escala de 1-7, onde: inclusão baixa= 1-4, inclusão moderada= 5-6 e inclusão alta=7
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

"As empresas sabem o custo de perder capital intelectual e quanto tempo leva para recuperá-lo. Este tem sido um forte caso de mudança sobre inclusão para reter talentos."

—Conrod Kelly, General Manager Merck, Chile

A inclusão promove um ambiente favorável à inovação. A inclusão não somente aumenta a satisfação de funcionários como também lhes possibilita contribuir de forma mais inovadora em seu dia a dia no trabalho. Respondentes em um ambiente inclusivo e diverso têm 4 vezes mais chances de se sentir incentivados a inovar e desafiar o *status quo* de seu trabalho em comparação com respondentes que não se sentem incluídos e que não trabalham em um ambiente diverso (figura 6).

A inclusão se mostrou um fator ainda mais impactante do que a diversidade. Quando avaliados separadamente, **os respondentes que se sentem incluídos, mas que estão em um ambiente não diverso, têm 1,4 vezes mais chance de desafiar o status quo do que os respondentes em um ambiente diverso, mas onde não se sentem incluídos.**

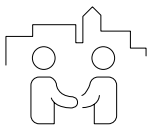
A combinação de inclusão e diversidade traz os melhores resultados em todos os países analisados e mostra uma clara diretriz de que as empresas devem investir em ambas para maximizar a qualidade de sua força de trabalho. Enquanto desenvolver um ambiente diverso pode levar tempo, promover a inclusão pode trazer resultados mais imediatos para empresas.

"A minha organização leva em conta a opinião dos colaboradores. Somos muito amigáveis entre nós e isso nos ajuda muito a contribuir com ideias."

—Mulher branca, Analista de serviços financeiros, Colômbia

Figura 6: Capacidade de inovar e desafiar o status quo em função de níveis de inclusão e diversidade

Funcionários em ambientes mais inclusivos e diversos são…



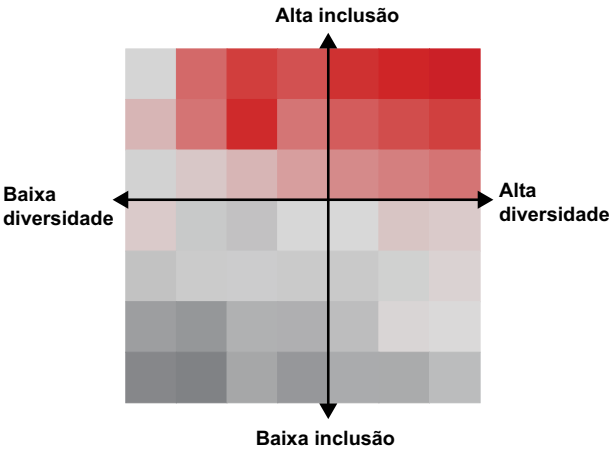
4x

mais propensos a sentir que podem ser criativos e desafiar o status quo

Nota: Ganho do multiplicador calculado através da comparação entre respondentes que reportaram baixa diversidade e inclusão (classificação 1 em 7 para ambos) e respondentes que reportaram alta inclusão e alta diversidade (classificação 1 em 7 para ambos)
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

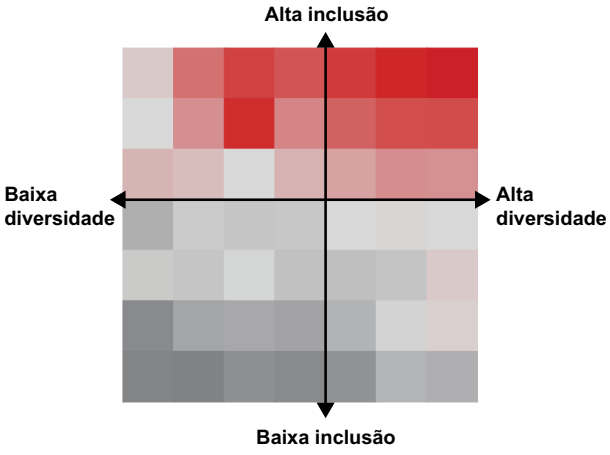
Capacidade de inovar

Avaliação média dos respondentes para a seguinte declaração: “Minha organização incentiva novas ideias e soluções criativas na resolução de problemas”.



Capacidade de alterar o status quo

Avaliação média dos respondentes para a seguinte declaração: “É seguro e encorajado que se desafie o status quo dentro da minha organização”.



Nota: Cada quadrado no gráfico indica o nível de inclusão/diversidade em uma escala de 1 (baixa inclusão, baixa diversidade) até 7 (alta inclusão, alta diversidade). A cor do gráfico representa a média de respostas dos respondentes para as declarações indicadas
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

Por que aumentar a inclusão é um desafio tão complexo

Criar um ambiente inclusivo é desafiador e poucas empresas têm sido realmente capazes de promover a inclusão para todos os seus funcionários.

As razões que levam as pessoas a se sentirem incluídas ou não podem variar de acordo com cada contexto e identidade, mas a combinação de fatores demográficos, sociais, culturais e estruturais das empresas tem um grande peso no sentimento de inclusão. Dentre os diferentes desafios de inclusão nas empresas, listamos os principais fatores identificados em nossa pesquisa:

É difícil prever quem se sente incluído ou não. Nenhuma combinação de fatores como etnia, gênero ou orientação sexual conseguiu explicar estatisticamente de maneira satisfatória os níveis de inclusão dos respondentes (figura 7). Diferentes grupos reportaram percentuais de inclusão bastante similares, inclusive entre os diferentes países analisados.

O desafio da inclusão é global, mas cada geografia tem sua particularidade. A Colômbia mostrou a maior diferença entre os países analisados, sendo que os respondentes reportaram um percentual médio de 52% de inclusão contra a média de 44% dos outros países da América do Sul.

Apesar de os países da América do Sul enfrentarem um desafio considerável, seu percentual de respondentes que se sentem totalmente incluídos é superior ao medido nos países da América do Norte, Europa e Austrália, onde apenas cerca de 30% dos respondentes se sentem totalmente incluídos.

"Houve um avanço da legislação para a proteção de minorias em vários países em um curto espaço de tempo (nos últimos 5 a 10 anos). A diferença entre muitos países da América Latina e países como os Estados Unidos é que esses direitos são protegidos em uma constituição federal."

—Felipe Cárdenas, Presidente executivo da Câmara de Diversidade da Colômbia

---

Ao comparar os resultados da América do Sul e de nossa pesquisa global, constatamos que os níveis gerais de inclusão são similares (respondentes que sentem um nível de inclusão entre moderado e alto), mas a principal diferença está na intensidade: respondentes na América do Sul reportaram consistentemente um nível mais alto (7 em uma escala de 1 a 7) de inclusão e fatores associados.

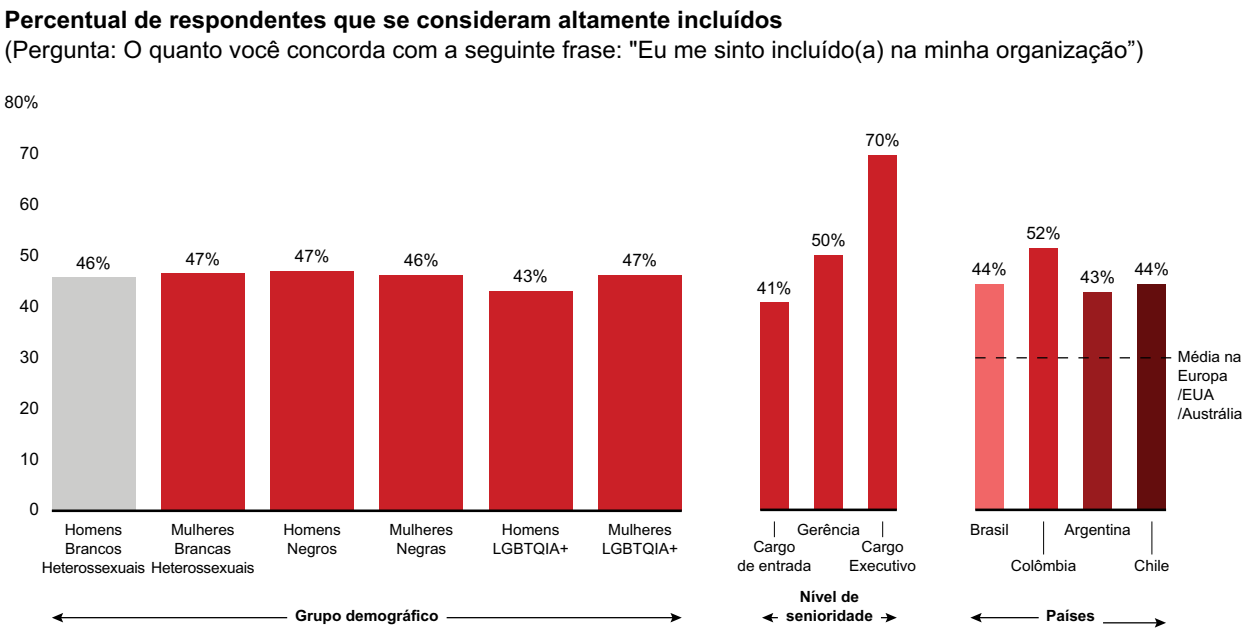
Vemos aqui uma percepção mais positiva dos respondentes que se mostrou comum entre os países da América do Sul. Por exemplo, respondentes na América do Sul avaliaram fatores como igualdade de tratamento, transparência no feedback, linguagem inclusiva, entre outros, consistentemente com mais intensidade do que nas outras regiões.

"Na Colômbia sempre tive um sentimento de igualdade entre os funcionários, como se estivéssemos todos no mesmo barco. Mas, quando fui para países na Europa e América do Norte, rapidamente notei uma pressão mais elevada por ser mulher e liderar reuniões, ao contrário de homens no meu time."

—Maria Victoria Riaño, Executiva e ex-CEO na indústria de petróleo e gás, Colômbia

---

Figura 7: Percentual dos respondentes que se consideram totalmente incluídos em suas organizações



Nota: Respondentes altamente incluídos relataram uma pontuação de 7 em uma escala de 1 a 7 para o seu nível de inclusão
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

As lideranças, que têm um papel de fomentar a inclusão, muitas vezes têm pontos cegos. As diferenças mais visíveis nos níveis de inclusão foram em relação ao nível hierárquico dos respondentes: 70% dos respondentes em cargos sêniores (diretores, vice-presidentes e presidentes) se sentem totalmente incluídos, enquanto apenas 41% dos funcionários de cargo de entrada se sentem totalmente incluídos.

Esses líderes cresceram na atual cultura e sistemas das empresas, o que pode dificultar uma visão clara dos desafios de inclusão enfrentados por pessoas que estão começando essa jornada agora ou pessoas de grupos sub-representados. Por exemplo, respondentes em cargos sêniores reportaram que se sentem mais respeitados, que sua opinião é mais ouvida e valorizada, e que mecanismos dentro das empresas como programas de mentoria e oportunidades de promoção são mais inclusivos quando comparados com a percepção de pessoas em cargos de entrada.

"Espera-se que a educação sobre tópicos de DE&I venha de minorias, mas carregar esse fardo é injusto e exaustivo. Informações e educação sobre esses tópicos devem estar estruturalmente disponíveis para todos e as instituições devem estar dispostas a investir na mudança."

—Paula Moreno, Fundadora
e CEO da Manos Visibles, Colômbia

A inclusão está muito atrelada aos comportamentos do dia a dia, que levam mais tempo para se consolidar. Não somente fatores demográficos, mas as estruturas das empresas, sua cultura e o dia a dia dos funcionários têm grande influência no sentimento de inclusão das pessoas. Para desmembrar essa complexidade, avaliamos 72 fatores (detalhados no apêndice), para entender o que explica o sentimento de inclusão dos respondentes em suas organizações. Classificamos esses fatores em "comportamentais", cobrindo comportamentos do dia a dia e mentalidades de pares e líderes da empresa, e "sistêmicos", cobrindo as estruturas, rituais, e o propósito, estratégia e aspiração das empresas (figura 8).

Figura 8: Definição dos fatores de inclusão

Fatores comportamentais		
Mentalidades dos pares	**Mentalidades das lideranças**	**Comportamentos**
EXEMPLOS (NÃO EXAUSTIVO):		
Encorajar pontos de vista diferentes	Desenvolvimento das habilidades dos subordinados	Oportunidade de crescimento e feedback
Capacitação entre pares	Sustentabilidade com a vida pessoal	Comunicação aberta e honesta

Fatores sistêmicos		
Estruturas, sistemas e processos	**Rituais e normas**	**Objetivo, estratégia e aspiração**
EXEMPLOS (NÃO EXAUSTIVO):		
Oportunidades de promoção	Coaching e conversas de desenvolvimento professional	Missão e objetivos de DE&I
Processo de recrutamento	Espaços seguros com supervisores	Valores da empresa

Em todos os diferentes países e grupos analisados, o fator mais associado à **não inclusão** pelos respondentes foram os comportamentos de pares e das lideranças da empresa no dia a dia. 44% dos respondentes que não se sentem incluídos consideraram que os comportamentos do dia a dia são não inclusivos, seguidos dos sistemas, estruturas e processos das empresas. Entre os comportamentos menos inclusivos indicados em nossa pesquisa, destacam-se a existência de favoritismo por parte das lideranças e a falta de aceitação das vulnerabilidades dos funcionários.

Comportamentos estão fortemente conectados com a cultura da organização e são mais complexos de serem influenciados e mensurados. A mudança pode ser um processo complexo, que requer tempo e que, em geral, não depende somente de ações pontuais, mas de ações contínuas e consistentes entre diferentes níveis hierárquicos.

> "Eu não posso ser eu mesma; se reclamo, me consideram problemática."
>
> —Mulher branca, Cargo de entrada no setor da saúde, Chile

Cada grupo demográfico tem uma percepção única sobre o impacto da inclusão. Apesar de o sentimento de inclusão ter fatores em comum entre diferentes grupos, cada grupo sente a falta de inclusão de maneira diferente. Em nossa pesquisa, perguntamos aos respondentes o quanto almejam atingir uma posição de liderança e o quanto se sentem confiantes para tal. Como já demonstrado no estudo "Sem Atalhos" de 2019, que explorou em profundidade o tema da aspiração e da confiança entre diferentes gêneros, a resposta é a mesma para todos os grupos: todos querem se desenvolver e acreditam que têm potencial de atingir posições de liderança. Entretanto, as barreiras são diferentes e mais acentuadas entre diferentes grupos, especialmente para aqueles que não se sentem incluídos em sua organização.

Para mulheres, as barreiras mais pronunciadas envolveram a falta de empatia de líderes e pares, as possibilidades de promoção e a percepção de um ambiente agressivo.

Mulheres que não se sentem incluídas, em todos os países analisados, responderam que não têm as mesmas oportunidades de promoção para cargos de gerência quando comparadas com os homens. Além disso, elas têm 1,4 vez mais chances de sofrer discriminação, assédio ou microagressões no trabalho quando comparadas com os homens (figura 9).

De um modo geral, os homens também indicaram não concordar que oportunidades de carreira e comportamentos são igualitários, apesar de terem percentuais de concordância mais altos sobre as afirmações de igualdade de genêro analisadas em todos os países quando comparados com as mulheres.

No Brasil, dentre as mulheres que não se sentem incluídas, somente 24% acreditam que são promovidas para cargos de gerência na mesma velocidade que os homens. Também se destacaram fatores comportamentais não inclusivos, como falta de aceitação das vulnerabilidades sem julgamentos e tratamento igualitário por pares e líderes.

"Sinto que me julgam pelo quão intelectual pareço ser, pela minha roupa, pelo meu comportamento fora do horário de trabalho, pelos locais que frequento."

—Mulher parda, Coordenadora no setor da saúde, Brasil

"Existe muito preconceito aqui, já presenciei falas homofóbicas, e eu mesma já fui 'rebaixada' por ser mulher."

—Mulher branca, Analista no setor de varejo, Brasil

Há uma diferença considerável quando comparamos a percepção das mulheres que não se sentem incluídas com média geral das mulheres para as mesmas declarações (indicada por linhas no gráfico da figura 9), demonstrando que a desigualdade de gênero é ainda mais nítida em ambientes não inclusivos.

Para pessoas negras, houve diferentes nuances entre os países analisados. No Brasil, existem maiores barreiras relativas às estruturas e aos sistemas das empresas. Apenas 16% das pessoas negras que reportaram baixo nível de inclusão acreditam que os processos de avaliação de desempenho e de mentoria são inclusivos, uma diferença significativa em comparação com as pessoas brancas, que têm 1,5 vez mais chances de considerar essas estruturas inclusivas (figura 10).

Já no restante da América do Sul, as pessoas negras que não se sentem incluídas percebem que os comportamentos da liderança são menos inclusivos, como, por exemplo, o uso de uma linguagem inclusiva e a preocupação em envolver as pessoas e incluir diferentes perspectivas em decisões importantes.

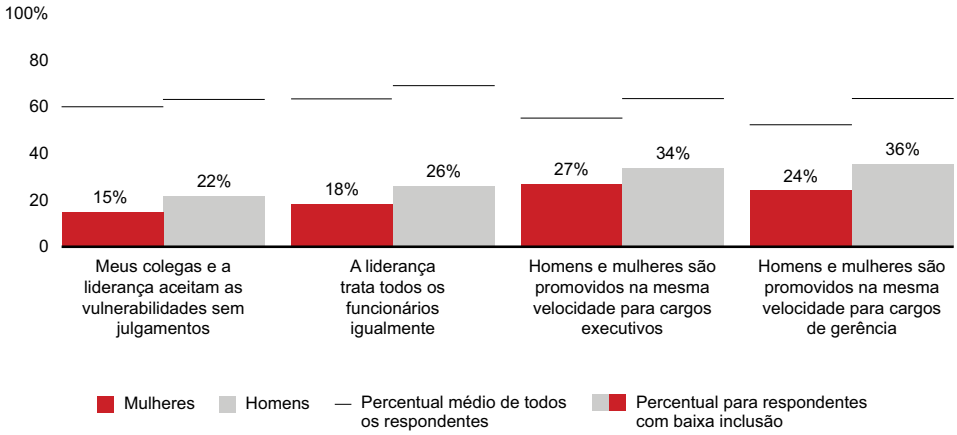
Vale ressaltar que as barreiras para pessoas negras são muito mais nítidas em ambientes de baixa inclusão. As diferenças de concordância entre pessoas brancas e pessoas negras é considerável em ambientes de baixa inclusão, mas, ao comparar as mesmas declarações entre a média geral de pessoas brancas e a média geral de pessoas negras, as diferenças se tornam muito menos expressivas (indicadas por linhas no gráfico da figura 10).

Figura 9: Barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente de trabalho

Para as mulheres que não se sentem incluídas ...

... há menos percepção de igualdade para o desenvolvimento de carreira

Percentual de respondentes que **concordam/concordam plenamente** com as declarações (Brasil)



... o ambiente de trabalho é mais agressivo

Mulheres que não se sentem incluídas são...

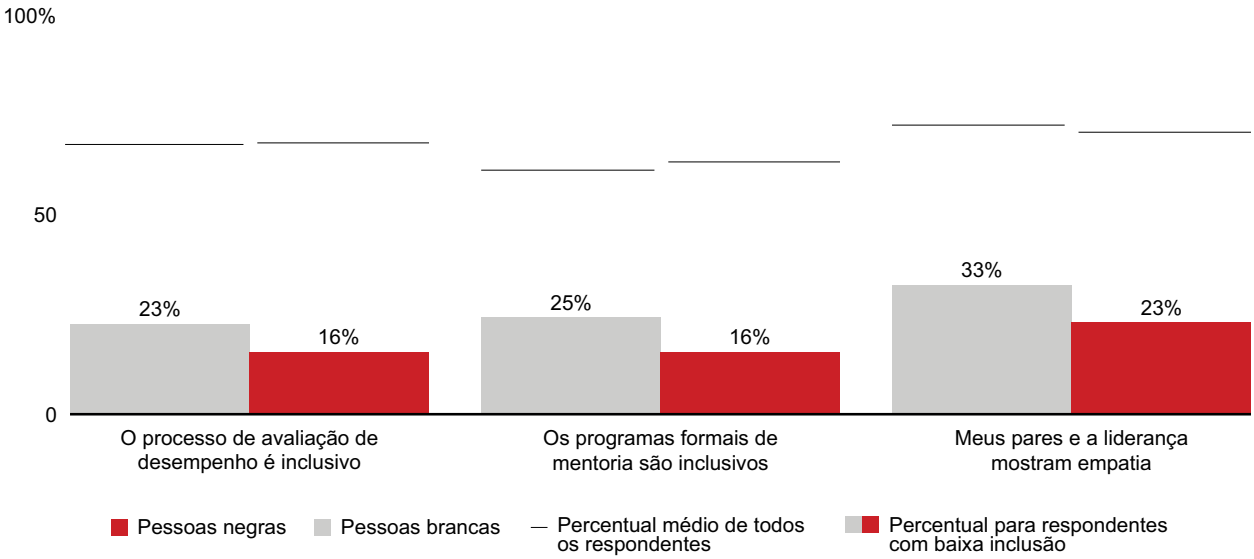
1,4x

mais propensas a relatar que **sofreram discriminação, assédio e/ou micro-agressões** no trabalho do que homens

Nota: (1) Baixa inclusão: Classificação de inclusão de 1-4 em uma escala de 1-7; (2) Concordo/concordo plenamente considera respostas de 5-7 em uma escala de 1-7 ou concordo e concordo plenamente se a resposta variar entre discordo plenamente a completamente de acordo
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

Figura 10: Barreiras enfrentadas por pessoas negras no ambiente de trabalho

Percentual de respondentes que concordam/concordam plenamente com as declarações (Brasil)



Nota: (1) Baixa inclusão: Classificação de inclusão de 1-4 em uma escala de 1-7; (2) Concordo/concordo plenamente considera respostas de 5-7 em uma escala de 1-7 ou concordo e concordo plenamente se a resposta variar entre discordo plenamente a completamente de acordo
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

"Não me sinto incluído porque há poucas pessoas negras nos cargos de liderança."

—Homem negro, Cargo de entrada no setor de telecomunicações, Brasil

Como fomentar a inclusão ?

Apesar de os respondentes de nossa pesquisa descreverem o sentimento de inclusão de formas semelhantes, fomentar a inclusão é uma tarefa complexa. Todos querem se sentir mais incluídos nas empresas em que trabalham, mas é um desafio atuar intencionalmente perante tantos grupos e necessidades diferentes.

Existem maneiras de navegar por essa complexidade e identificar ações concretas que podem ajudar as organizações a promover a inclusão de forma mais ampla, destravando todo o conjunto de benefícios que a diversidade pode trazer. Nossa pesquisa identificou que os fatores que influenciam a inclusão são altamente variados entre as populações, mas que essa heterogeneidade pode ser abordada combinando mudanças sistêmicas com comportamentos mais inclusivos. Isso levanta uma importante questão: quais fatores individuais e combinações são importantes para cada grupo, e como as empresas podem identificar e tomar as ações que realmente trarão mudanças?

Para identificar o que é mais impactante para aumentar a inclusão, realizamos múltiplas análises de regressão com os 72 fatores comportamentais e sistêmicos avaliados, considerando diferentes interseções dos respondentes entre nacionalidade, raça, gênero, orientação sexual e cargo na empresa. A partir do resultado, entendemos que existem duas abordagens que se complementam para fomentar a inclusão nas organizações:

1. Existem fatores universais para aumentar a inclusão que funcionam para a maioria dos grupos
2. Cada grupo possui uma configuração única do que é mais impactante para seu senso de inclusão

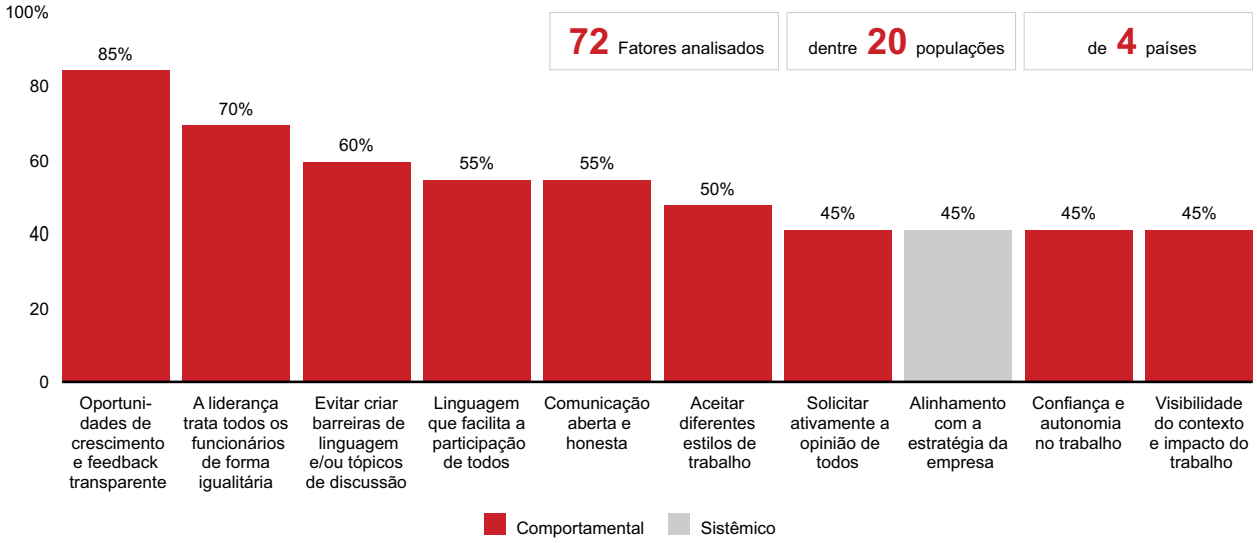
Existem fatores universais de inclusão. Dos 72 fatores analisados, incentivar certos comportamentos do dia a dia é a maior alavanca para o sentimento de inclusão nas empresas. Dentre os diferentes comportamentos avaliados, garantir que líderes e pares deem oportunidades de crescimento e *feedback* transparente foi universalmente considerado como o aspecto mais relevante para a criação de um ambiente inclusivo dentro das empresas. Apesar de se tratar de comportamentos individuais, empresas podem incorporar metodologias e processos que influenciam em escala a cultura do ambiente de trabalho, de modo a promover espaços inclusivos e que criam um sentimento de segurança psicológica para seus funcionários.

Dentre os fatores sistêmicos, ter uma estratégia de inclusão se mostrou um importante fator em comum para gerar inclusão (figura 11).

As pessoas também se sentem mais incluídas quando possuem uma rede de suporte, com mentores(as) e colegas próximos dentro da organização. **Respondentes que possuem um(a) mentor(a) e um colega próximo (independentemente da identidade) têm 4 vezes menos chances de não se sentirem incluídos do que um respondente que não possui nem um(a) mentor(a) nem um colega próximo.** A importância de uma rede de apoio é um fator-chave tanto na América do Sul quanto na América do Norte, Europa e Austrália (figura 12).

Figura 11: Principais fatores de inclusão

Percentual de populações com determinados fatores entre os 10 principais fatores de inclusão (Top 10 de 72 fatores)

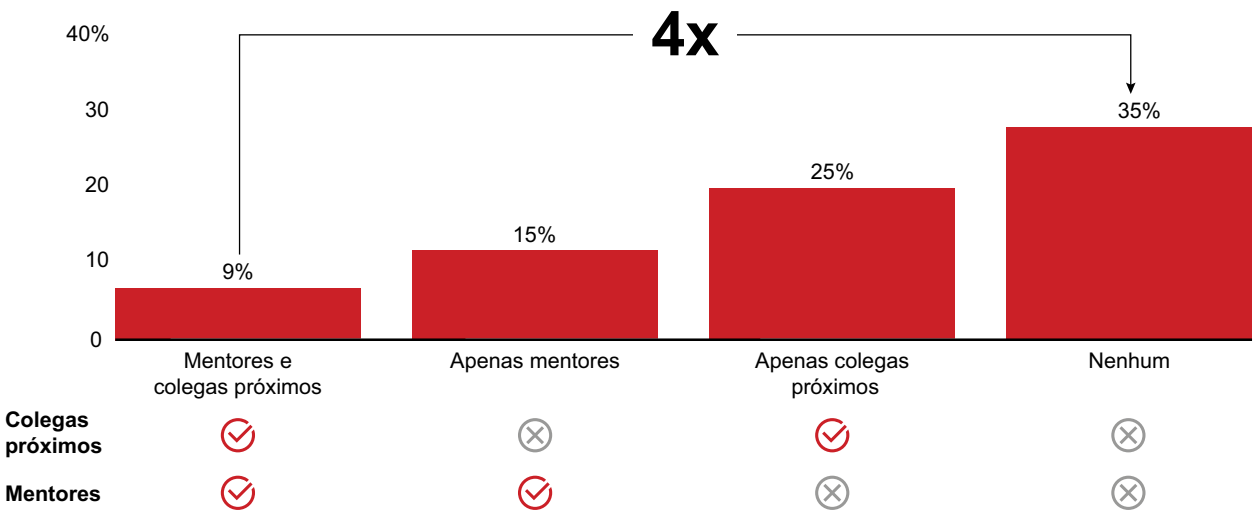


Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

Figura 12: Efeitos de mentores e colegas próximos para o sentimento de inclusão

Mentores e/ou colegas próximos impulsionam significativamente a percepção de inclusão

Percentual de respondentes relatando baixa inclusão



Nota: A baixa inclusão considera os respondentes que relataram uma pontuação de 1 a 4 em uma escala de 1 a 7 para o seu nível de inclusão.
Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

Cada grupo tem necessidades únicas. Os resultados de nossa análise revelaram um mapa das diferentes ações mais eficazes para cada grupo (figura 13). Apesar de cada grupo ter suas especificidades, observamos algumas interseccionalidades entre 2 fatores que podem facilitar o desenho de iniciativas:

- **Senioridade do cargo ocupado:** Grupos mais sêniores e próximos de posições de liderança são mais focados no desenvolvimento profissional e em como a estrutura da empresa pode apoiá-los nessa jornada e ajudá-los com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Portanto, nesses grupos ficam mais aparentes os fatores "sistêmicos" do que em outros grupos, como oportunidades de promoção, políticas de bem-estar e grupos de afinidade. Do outro lado, funcionários de nível mais júnior veem a relação com seus superiores diretos como o principal fator de desenvolvimento e, portanto, são mais voltados para fatores "comportamentais" para alavancar a inclusão.

- **Fatores demográficos:** Diferentes grupos apresentaram uma mistura similar de fatores "comportamentais" e "sistêmicos". As principais diferenças foram sentidas em grupos sub-representados, como LGBTQIA+ e mulheres negras, que apresentaram uma maior necessidade de suporte das estruturas e sistemas das empresas. Por exemplo:

  – Para mulheres negras, comportamentos e estruturas inclusivas para apoiar o desenvolvimento professional são fortemente correlacionados com o sentimento de inclusão, o que se conecta com uma das barreiras identificadas para esse grupo, resultante de mentorias não inclusivas.

  – Para grupos LGBTQIA+, a existência de um programa educacional de DE&I na organização é fortemente correlacionada com o sentimento de inclusão, pois promove uma melhor consciência de diversidade entre os colegas de trabalho.

"Eu gostaria de sentir um pouco mais de apoio das atividades de diversidade e inclusão da empresa. Me parece que realizam poucas atividades relacionadas ao movimento LGBTQIA+, se colocam muito como neutros e sinto que querem parecer que não estão nem a favor nem contra o movimento."

—Homem branco, Coordenador no setor da saúde, Colômbia

Figura 13: Exemplos de fatores de inclusão para diferentes grupos

Principais fatores de inclusão para os grupos no Brasil:

Mulheres negras
% de cada dimensão entre os top 10 fatores

5 principais fatores

- Mentoria e conversas de desenvolvimento profissional
- Políticas inclusivas no local de trabalho
- Alinhamento com a estratégia da empresa
- Visibilidade do contexto e impacto do trabalho
- Oportunidade de crescimento e feedback transparente

Mulheres brancas heterossexuais
% de cada dimensão entre os top 10 fatores

- Respeito aos limites pessoais
- Alinhamento com a estratégia da empresa
- Liderança trata todos os funcionários de forma igualitária
- Aceitar diferentes estilos de trabalho
- Linguagem que facilita a participação de todos

LGBTQIA+
% de cada dimensão entre os top 10 fatores

- Encorajar diferentes pontos de vista
- Oportunidade de crescimento e feedback transparente
- Alinhamento com os objetivos de DE&I
- A liderança acredita no desenvolvimento de habilidades individuais
- Respeito aos limites pessoais

Comportamental: Mentalidades dos pares; Mentalidades das lideranças; Comportamentos

Sistêmico: Estruturas; Rituais; Alinhamento de propósito, estratégia e aspiração

Fonte: Pesquisa de diversidade e inclusão em empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile (N=4.894)

"Meus líderes sempre me veem como uma pessoa de suporte e não recebo oportunidades para resolver determinadas demandas."

—Mulher negra, Analista no setor de mídia, Brasil

Transformando a inclusão em realidade

Melhorar a inclusão nas empresas, apesar de ser desafiador, é factível. É um esforço coletivo, que leva em conta aspectos estruturais das empresas, mas, principalmente, o modo de interação entre os funcionários. Construir uma cultura inclusiva é sobre ter líderes e funcionários mudando comportamentos, adotando novas mentalidades e operando processos e estruturas de forma mais inclusiva.

Vale ressaltar que a inclusão é um desafio global. As principais conclusões sobre a importância de um ambiente inclusivo e os desafios de como fomentar a inclusão são similares tanto na América do Sul quanto na América do Norte, Europa e Austrália, com variações apenas na intensidade. Isso confirma que a inclusão deve estar na pauta das discussões das empresas independentemente de onde estejam localizadas, mas sempre com o olhar nas especificidades e necessidades de cada região.

Nossa pesquisa na América do Sul e globalmente nos indicou que uma boa estratégia de inclusão deve combinar simultaneamente o uso de fatores universais, que são aplicáveis e eficazes a todos, em conjunto com ações que atuem na interseccionalidade de diferentes grupos, expandindo a abrangência das iniciativas de inclusão para atingir todos os funcionários.

"Precisamos cada vez mais traduzir o discurso em ações concretas. Temos que sair do discurso e letramento, e enxergar a inclusão como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional."

—Fabio Rosé, Diretor Geral de Cultura e Pessoas na Dasa, Brasil

---

Enquanto entender a posição atual e definir como atuar entre diferentes grupos pode ser desafiador no curto prazo, as empresas podem começar com ações que, segundo nossa pesquisa, são impactantes para todos os grupos:

- **Sinalize os compromissos da liderança.** O primeiro passo para enfrentar esse desafio é ter uma liderança engajada com a pauta e que mostra claras ambições e comprometimento com a inclusão. Objetivos claros por si só já são capazes de aumentar o sentimento de inclusão para diferentes grupos, e ter um conjunto de fatores sistêmicos inclusivos, como incluir DE&I nos objetivos e valores da empresa, definir planos de ação na jornada de inclusão e garantir processos e rotinas que perpetuem a igualdade de tratamento é a base para incentivar mudanças em comportamentos e aumentar a inclusão.

- **Facilite o crescimento.** Oferecer oportunidades de crescimento foi o fator em comum para a maior parte dos grupos analisados. Exemplos de como isso pode ser atingido incluem a implementação de programas de mentoria, desenvolvimento de rotinas sobre desenvolvimento profissional, *feedback* transparente nos times, treinamento de líderes para fomentar uma mentalidade de crescimento, programas rotacionais e movimentações laterais entre cargos.

- **Alavanque conexões.** Facilitar o suporte e conexões autênticas entre os colegas próximos ajuda a promover o sentimento de inclusão. Isso pode ser atingido pela criação de grupos de afinidade e networking, reuniões de time para melhorar a dinâmica de trabalho, grupos com diferentes interesses em comum (como esportes, hobbies etc.) e programas que criam redes de suporte para grupos sub-representados.

- **Incentive a colaboração.** Incentivar o uso de linguagem inclusiva, incluir a opinião dos times na tomada de decisões e se comunicar de forma aberta e honesta também tem um forte impacto no sentimento geral de inclusão no dia a dia.

"Além de políticas e processos, para mim o que mais está gerando mudança são os estilos de liderança, por meio de líderes mais inclusivos e abertos."

—Laura Barnator, General Manager na Unilever, Argentina

O próximo passo da jornada é estruturar uma transformação que atenda às necessidades específicas de diferentes populações dentro das organizações. Com base nos aprendizados da pesquisa, acreditamos em três princípios-chave para tornar essa transformação prática e efetiva:

- **Identifique as mudanças necessárias e para quais grupos:** Existem fatores em comum que endereçam todos os grupos, mas também é preciso identificar e priorizar grupos mais críticos nas organizações, e mapear os principais pontos de dor e ações que influenciam o sentimento de inclusão dessas pessoas. O uso de dados como pesquisas de clima, eNPS, entre outros, é importante

para entender quais mudanças são necessárias tanto no âmbito sistêmico quanto no comportamental. Nossa pesquisa aponta que as interações do dia a dia entre pares e líderes têm um grande poder de desbloquear a inclusão para diferentes grupos, e que o uso de metodologias e processos é a base para endereçar essas mudanças comportamentais em escala.

- **Use dados e narrativas para inspirar a mudança:** Não há duas empresas iguais, sendo que cada uma tem uma realidade diferente. Usar dados para entender esse ponto de partida único entre grupos com níveis de inclusão distintos e combinar esse entendimento com narrativas de pessoas e desafios reais é a chave para conscientizar a organização e atingir mudanças em larga escala. A habilidade de capturar e consolidar dados sob diversas lentes (performance, diversidade, níveis de inclusão, entre outros) e o uso de ferramentas analíticas para traduzi-los em fatos constituem um passo crítico desta etapa.

- **Não só planeje, faça:** Mais do que uma boa estratégia, é preciso que as empresas ajam. As pessoas aprendem a lidar com a inclusão por meio de exemplos e vivências práticas, mentorias e feedback de como estão evoluindo no tema.

"O diferencial é olhar para os dados: esse é o grande ativo que pode tornar nossa jornada mais fácil. Para gerar mudanças concretas nós apresentamos os dados e acreditamos muito no diálogo dentro da organização."

—Angela Faria, Líder de Diversidade, Equidade e Inclusão no Mercado Livre, América Latina

---

Entendemos a inclusão como um tecido que se propaga entre organizações e indivíduos. Em sua essência, é sobre como as pessoas se sentem, criando um ambiente de pertencimento onde elas se sentem respeitadas e podem contribuir, onde são valorizadas por sua identidade única e sentem-se apoiadas para buscar as mesmas oportunidades.

Construir esse tecido da inclusão, permitindo que as pessoas contribuam com o seu melhor, maximizando o seu potencial como parte das empresas e equipes em que atuam é uma tarefa desafiadora. É um trabalho complexo que é forjado não só com o que falamos e pensamos, mas com o que todos nós fazemos no dia a dia dentro das empresas. No entanto, dado o que este estudo nos mostra, temos certeza de que os resultados mais do que justificam os investimentos contínuos que devemos fazer para promover a inclusão. É por isso que convidamos a todos a começar ou reforçar este caminho dentro de suas organizações, e oferecemos todos os aprendizados deste estudo para fazê-lo. Para mais informações sobre os dados e/ou como se conectar com a Bain para discutir o estudo, deixamos abaixo no apêndice as indicações para fazê-lo.

Fatores de inclusão – sistêmicos e comportamentais

Nenhuma variável demográfica consegue prever de forma satisfatória por que os funcionários se sentem mais ou menos incluídos em suas organizações. Isso aumenta o desafio das empresas de desenhar uma estratégia eficaz para melhorar a inclusão.

No entanto, nossa pesquisa mostra que é possível utilizar uma abordagem interseccional, incorporando visões de geografia, demografia e senioridade de cargos para revelar ações específicas e com quais grupos tomar as medidas necessárias para efetivamente melhorar a inclusão.

Para mais detalhes sobre os fatores específicos para os grupos analisados, veja a versão interativa desses dados em [incluir link do artigo online].

Figura 14: Lista de fatores comportamentais e sistêmicos avaliados

Fatores comportamentais

Comportamentos	Mentalidades dos pares	Mentalidades das lideranças
Abordar comportamentos ruins de forma adequada	Os colegas acreditam que devem ouvir opiniões diferentes	A liderança cria oportunidades para os outros
Aceitar diferentes estilos de trabalho	Os colegas acreditam no desenvolvimento de habilidades individuais	A liderança incorpora os comportamentos que deseja ver nos outros
Ajudar os outros a navegarem na organização	Colegas com mentalidade de time	A liderança trabalha para capacitar os outros
Comunicação aberta e honesta	Os colegas encorajam diferentes pontos de vista	A liderança encoraja diferentes pontos de vista
Confiança e autonomia no trabalho	Os colegas entendem a importância da vida pessoal	Integridade da liderança
Encorajar diferentes pontos de vista	Os colegas entendem a responsabilidade sobre o resultado	A liderança acredita no desenvolvimento de habilidades individuais
Evitar criar barreiras de linguagem e/ou aos tópicos de discussão	Os colegas incorporam os comportamentos que desejam ver nos outros	A liderança acredita que deve ouvir opiniões diferentes
A liderança trata todos os funcionários de forma igualitária	Os colegas têm humildade sobre o que podem melhorar	Liderança com mentalidade de time
Líderes e colegas visivelmente autênticos uns com os outros	Os colegas têm tolerância zero com comportamentos inadequados	A liderança entende a importância da vida pessoal
Linguagem que facilita a participação de todos	Integridade dos colegas	A liderança tem humildade sobre o que pode melhorar
Mostrar vulnerabilidades sem julgamentos	Os colegas criam oportunidades para os outros	A liderança tem tolerância zero com comportamentos inadequados
Oportunidade de crescimento e feedback transparente	Os colegas trabalham para capacitar os outros	Os líderes entendem a responsabilidade sobre o resultado
Pessoas certas trazidas para as discussões	Senso de comunidade dos colegas	Senso de comunidade da liderança
Reconhecimento e responsabilidade por erros		
Respeito aos limites pessoais		
Solicitar ativamente a opinião de todos		
Ter empatia com os demais		
Visibilidade do contexto e impacto do trabalho		

Fatores sistêmicos

Estruturas, sistemas e processos

- Estruturas de pagamento/bônus inclusivas
- Grupos de afinidade inclusivos
- Instalações e recursos tecnológicos inclusivos no ambiente de trabalho
- Oportunidades de promoção inclusivas
- Políticas inclusivas no local de trabalho
- Processo inclusivo de onboarding de funcionários
- Processo inclusivo de recrutamento de candidatos
- Programa de educação em DE&I
- Programa inclusivo de desenvolvimento de talentos
- Programas de bem-estar e benefícios inclusivos
- Programas formais de mentoria inclusivos
- Revisões de desempenho inclusivas
- Tomadas de decisão inclusivas

Rituais, hábitos e normas

- Atividades de teambuilding
- Check-ins periódicos de engajamento
- Conhecimento de datas importantes para os funcionários
- Espaço seguro para conversar com o supervisor
- Mentoria e conversas de desenvolvimento profissional
- Reconhecimento da liderança
- Reuniões de alinhamento de equipe
- Sessões de feedback de equipe
- Feedback para supervisores

Propósito, estratégia e aspiração

- Alinhamento com a estratégia da empresa
- Alinhamento com o código de conduta empresarial
- Alinhamento com o propósito/missão da empresa
- Alinhamento com os objetivos de DE&I
- Alinhamento com os princípios operacionais de comportamento
- Alinhamento com os valores da empresa

Metodologia da pesquisa

A pesquisa que serviu como base para as análises deste artigo foi realizada via um painel on-line entre 07 de julho de 2022 e 04 de agosto de 2022. O público-alvo foram funcionários que trabalham mais de 28 horas semanais em empresas privadas médias ou grandes com mais de 200 funcionários no Brasil e mais de 100 funcionários nos demais países da América do Sul. O estudo abrangeu respondentes de 10 indústrias diferentes: mídia, serviços financeiros, tecnologia, telecomunicações, bens de consumo, manufatura, petróleo e gás, varejo, serviços e saúde.

A pesquisa coletou amostras em diferentes dimensões para viabilizar a análise dos dados utilizando diferentes recortes. Dentre os 4.894 respondentes da pesquisa, a amostragem para os principais recortes utilizados foi a seguinte:

- Amostra por país
  - Brasil: 1.964
  - Colômbia: 1.007
  - Argentina: 1.002
  - Chile: 921
- Amostra por gênero
  - Mulheres: 2.433
  - Homens: 2.461
- Amostra por etnia
  - Brancos: 3.270
  - Negros (Pretos e Pardos): 1.179
  - Outros (Asiáticos, Indígenas, Não Identificados): 445
- Amostra por orientação sexual
  - Heterossexuais: 4.362
  - LGBTQIA+: 532
- Amostra por cargo
  - Nível de entrada: 1.850
  - Gerência: 1.988
  - Cargo executivo (liderança sênior): 237
  - Outros: 819

Referências bibliográficas

[1] Estudo “Sem atalhos”: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina” com uma amostra de 914 respondentes. Disponível em: https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/

[2] Estudo de Organizações Inclusivas nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Reino Unido, França, Itália, Alemanha com 9.494 respondentes. Disponível em: https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture/

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

Somos uma consultoria global que auxilia empresas e organizações a promover mudanças que definam o futuro dos negócios.

Com 64 escritórios em 39 países, trabalhamos em conjunto com nossos clientes, como um único time, com o propósito compartilhado de obter resultados extraordinários, superar a concorrência e redefinir indústrias. Em 2022, a Bain completa 25 anos de atuação na América do Sul, trabalhando fortemente em conjunto com as maiores companhias líderes de seus segmentos. Complementamos nosso conhecimento especializado integrado e personalizado com um ecossistema de inovação digital a fim de entregar melhores resultados, com maior rapidez e durabilidade.

Com o compromisso de investir mais de US$1 bilhão em serviços “pro bono”, em 10 anos, usamos nosso talento, conhecimento especializado e percepção em prol de organizações que enfrentam atualmente os desafios urgentes relacionados ao desenvolvimento socioeconômico, meio ambiente, equidade racial e justiça social.

Desde nossa fundação em 1973, medimos nosso sucesso pelo de nossos clientes e temos o orgulho de manter o mais alto nível de satisfação em nossa indústria. Saiba mais em www.bain.com.br e em nosso LinkedIn Bain & Company Brasil.

Para mais informações, visite **www.bain.com**

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Brussels • Buenos Aires • Chicago
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Hong Kong • Houston • Istanbul • Jakarta • Johannesburg
Kuala Lumpur • Kyiv • Lagos • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne • Mexico City • Milan • Minneapolis • Monterrey
Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth • Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco • Santiago
São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm • Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington, DC • Zurich