



## Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Barreiras e ações para acelerar a diversidade na alta liderança

Por Luiza Mattos, Livia Moura, Andrea França, Daniela Carbinato e Alfredo Pinto

Este relatório foi elaborado por Luiza Mattos, Livia Moura, Andrea França, Daniela Carbinato e Alfredo Pinto, sócios do escritório de São Paulo da Bain & Company, com apoio de um time liderado por Luiza Cerri, sócia associada, Karla Freitas, gerente sênior, Regina Martins, diretora de Research & Data Services, e Vivianne Pelegrini, diretora sênior de Marketing no mesmo escritório.

As autoras agradecem a Renata Pereira, Juliana Junges, Flavia Albuquerque, Gabriel Peixoto e Pedro Schittini, todos da Bain & Company, por sua contribuição para a pesquisa e o relatório.

Para entrar em contato com os autores, utilize os endereços de e-mail [luiza.mattos@bain.com](mailto:luiza.mattos@bain.com), [livia.moura@bain.com](mailto:livia.moura@bain.com), [andrea.franca@bain.com](mailto:andrea.franca@bain.com), [daniela.carbinato@bain.com](mailto:daniela.carbinato@bain.com) e [alfredo.pinto@bain.com](mailto:alfredo.pinto@bain.com)

## Conteúdo

1. O valor da diversidade de gênero na alta liderança.....	4
2. Evolução: do discurso à representatividade.....	10
3. Teto de vidro: obstáculos a uma maior representatividade feminina na alta liderança...	13
4. Ações práticas para acelerar a chegada de mais mulheres ao topo.....	20
4.1 Utilizar dados para embasar decisões estratégicas.....	20
4.2 Melhorar processos e implementar iniciativas com impacto na alta liderança.....	22
4.3 Comunicar com intenção e reforçar um ambiente inclusivo.....	25
4.4 Engajar a liderança e promover a corresponsabilidade.....	26
5. Conclusão.....	28
6. Metodologia.....	29

## 1. O valor da diversidade de gênero na alta liderança

Nos últimos anos, o tema da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) ganhou maior relevância na pauta empresarial no Brasil e no mundo. A contratação de Chief Diversity and Inclusion Officers, por exemplo, cresceu cerca de 1,7 vez de 2019 a 2022<sup>1</sup>. Novos contornos foram dados à discussão com o surgimento de movimentos globais como “Black Lives Matter”, “HeForShe” e “MeToo” e o impacto transformador da pandemia de Covid-19, que evidenciou disparidades estruturais, agravando a desigualdade de gênero no mercado de trabalho<sup>2</sup> e acelerando o discurso em defesa da inclusão.

Isso posto, uma série de retrocessos e recentes questionamentos sobre a viabilidade de políticas de DEI em contextos de baixo crescimento econômico e instabilidade de mercado ainda ameaçam avanços mais significativos<sup>3</sup>. Nesse cenário, é crucial reforçar o vínculo estratégico entre maior diversidade nas lideranças e os pilares do crescimento sustentável.

Desde 2013, a série de estudos “Sem atalhos”, realizada pela Bain & Company, lidera discussões sobre os desafios e avanços na jornada rumo à igualdade de gênero no mundo empresarial brasileiro. Esta nova edição tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre a percepção da comunidade empresarial em relação à presença de mulheres nos postos mais altos da organização (C-level, CEOs e conselhos) e destacar os benefícios de lideranças mais diversas para os negócios. O estudo busca, ainda, mapear as barreiras que limitam a chegada da mulher à alta liderança e propor ações práticas que promovam um ambiente mais inclusivo e capaz de liberar todo o potencial de talentos diversos nos mais altos escalões da empresa.

Os resultados de uma pesquisa proprietária conduzida pela Bain & Company no Brasil no quarto trimestre de 2024, com mais de 1.000 participantes, confirmam que a diversidade de gênero continua sendo amplamente reconhecida como um fator essencial para melhores resultados empresariais. Mais de 80% dos respondentes, independentemente de gênero, orientação sexual ou raça, concordam que empresas com lideranças mais diversas têm maior potencial de sucesso, ressaltando a relevância do tema para o mundo corporativo atual.

---

<sup>1</sup> [Who’s vaulting into the C-suite? Trends changed fast in 2022 \(LinkedIn\)](#)

<sup>2</sup> [A pandemia aumentou as desigualdades de gênero \(Valor Econômico\)](#)

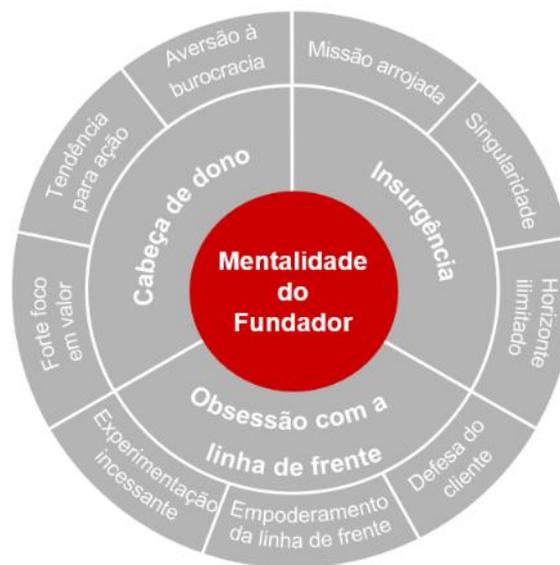
<sup>3</sup> [Empresas reveem diversidade e Inclusão \(Valor Econômico\)](#)

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Nesse contexto, os resultados da pesquisa de 2024 destacam que uma liderança mais diversa não só é essencial para promover a igualdade de gênero, mas também serve de pilar estratégico para sustentar a inovação e a competitividade organizacional.

Essa relação entre diversidade e resultados empresariais se alinha às ideias na base da “Mentalidade do Fundador”, desenvolvida pela Bain – e que traz uma visão poderosa sobre os traços empresariais que impulsionam o crescimento, e aumentam a resiliência organizacional, especialmente em cenários de crescimento lento e incertezas econômicas. Empresas que aderem a essa mentalidade – caracterizada por um forte senso de dono, obsessão pela linha de frente e espírito insurgente – superam reiteradamente o desempenho do índice S&P 500 em uma proporção de 3 para 1.

**Figura 1:** Pilares da Mentalidade do Fundador



Fonte: Bain & Company

Nossa pesquisa reforça o que diversos estudos acadêmicos e de mercado já evidenciam: a pluralidade de vozes na alta liderança é um catalisador fundamental para os pilares da Mentalidade do Fundador. Uma liderança mais diversa traz perspectivas complementares que potencializam a inovação e promovem uma cultura de responsabilidade. Além disso, amplia a conexão da organização com as necessidades de seus clientes. Ou seja, a diversidade solidifica os traços que tornam as empresas mais adaptáveis e resilientes no longo prazo.

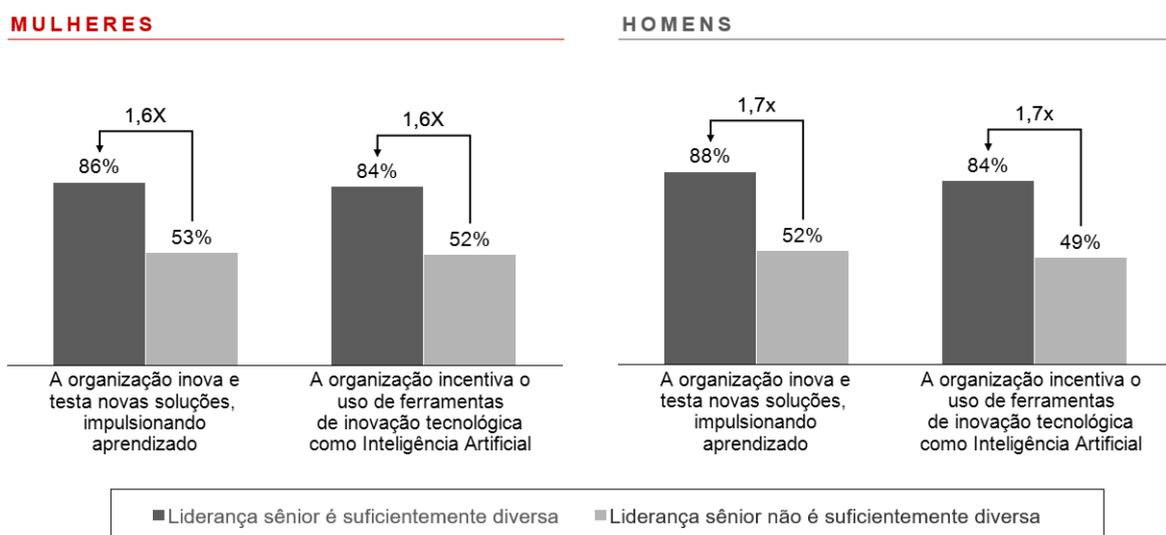
## Insurgência

Organizações com perfil insurgente estimulam o questionamento do *status quo* e a busca por novas formas de gerar valor, especialmente em tempos de baixo crescimento econômico, quando identificar oportunidades inexploradas no mercado ou internamente é algo fundamental.

Nesse cenário, a diversidade de gênero na liderança da organização traz perspectivas distintas e ideias que desafiam padrões estabelecidos, promovendo a inovação e a ousadia estratégica. Além de estimular a inovação, a diversidade de pensamento reforça a agilidade da organização e sua capacidade de responder rapidamente a mudanças no mercado. A pluralidade de visões promove uma cultura de experimentação contínua, algo primordial para a identificação de novos caminhos de crescimento em períodos de estagnação econômica.

Nossa pesquisa revela, por exemplo, que quando a liderança sênior de uma empresa é considerada pelos respondentes como suficientemente diversa, a probabilidade de que também a percebam como mais inovadora é 1,6 vez maior [Figura 2]. Isso posto, essa percepção é menos acentuada em empresas que tiveram uma mulher no comando em algum momento nos cinco anos anteriores, sendo apenas 1,1 vez maior na comparação com as demais.

**Figura 2:** Empresas em que colaboradores reconhecem a liderança sênior como suficientemente diversa são mais reconhecidas como inovadoras (% de respondentes que concordam ou concordam plenamente com a afirmação)



Nota: liderança suficientemente diversa é declarada pelo respondente ao concordar com a afirmação “a liderança sênior da minha organização (CEO/presidente ou equivalente e seus reportes diretos) é suficientemente diversa”

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

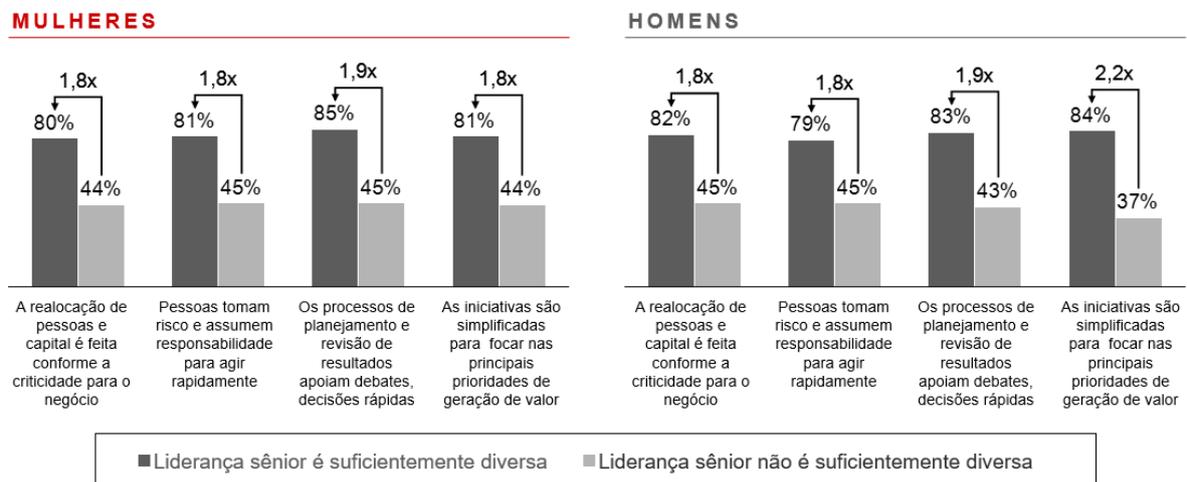
## Cabeça de dono

A cabeça de dono promove tanto a responsabilidade individual como a coletiva pela criação de valor, combinando agilidade nas ações com a redução de burocracias desnecessárias. Essa abordagem é especialmente importante em cenários de baixo crescimento econômico, quando estratégias ágeis e sustentáveis são essenciais para garantir resiliência e competitividade.

A diversidade na liderança exerce um papel crucial ao criar uma cultura inclusiva que eleva o comprometimento de colaboradores, fortalece o senso de responsabilidade e estimula a proatividade. Em empresas cuja alta liderança é suficientemente diversa, a disposição de funcionários a assumir riscos e responsabilidades é 1,8 vez maior do que em organizações sem liderança suficientemente diversa [Figura 3]. Além disso, os respondentes têm maior percepção de que os processos de planejamento e revisão nessas empresas são eficazes, permitindo decisões ágeis e assertivas que trazem vantagem competitiva significativa.

**Figura 3:** Empresas em que colaboradores reconhecem a liderança sênior como suficientemente diversa exibem uma cabeça de dono mais forte, com foco em valor sustentável, decisões ágeis e eficiência organizacional

(% de respondentes que concordam ou concordam plenamente com a afirmação)



Nota: liderança suficientemente diversa é declarada pelo respondente ao concordar com a afirmação “a liderança sênior da minha organização (CEO/presidente ou equivalente e seus reportes diretos) é suficientemente diversa”

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

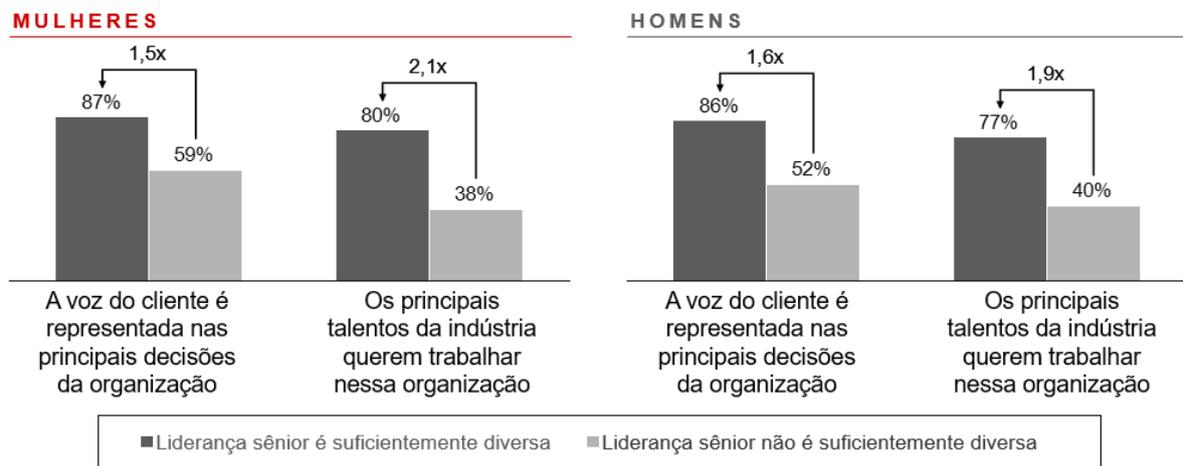
### Obsessão com a linha de frente:

Em cenários econômicos desafiadores, manter uma forte conexão com a linha de frente é essencial para alinhar a organização às necessidades de clientes e responder com agilidade a mudanças no mercado.

Nossa pesquisa revela que em empresas com liderança sênior diversa, colaboradores percebem que a voz do cliente é mais valorizada [Figura 4Figura 4]. Essas empresas também se destacam como mais atrativas para os principais talentos do setor, fortalecendo sua capacidade de formar equipes altamente qualificadas.

**Figura 4:** Empresas em que colaboradores reconhecem a liderança sênior como suficientemente diversa têm maior obsessão pela linha de frente, ativamente escutando clientes e atraindo os melhores talentos

(% de respondentes que concordam ou concordam plenamente com a afirmação)



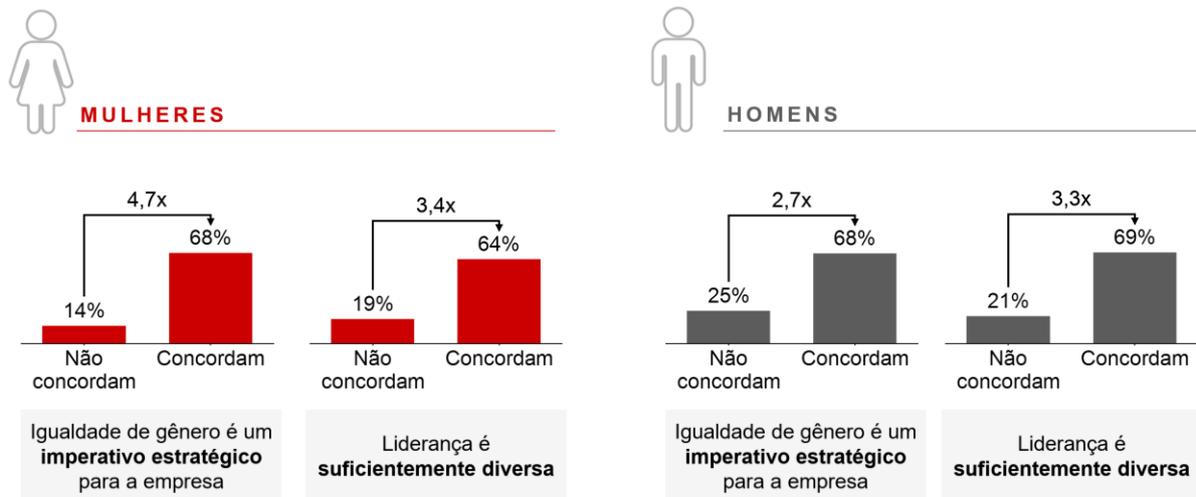
Nota: liderança suficientemente diversa é declarada pelo respondente ao concordar com a afirmação “a liderança sênior da minha organização (CEO/presidente ou equivalente e seus reportes diretos) é suficientemente diversa”

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

Além disso, empresas que tratam a igualdade de gênero como uma prioridade estratégica apresentam um Net Promoter Score (NPS)<sup>4</sup> significativamente maior entre seus colaboradores [Figura 5Figura 5]. O NPS atribuído por mulheres é 4,7 vezes maior em empresas que priorizam a igualdade de gênero e 3,4 vezes maior quando a liderança da organização é considerada suficientemente diversa. Mesmo entre homens, os resultados são expressivos: o NPS é, em média, 2,7 vezes maior em empresas onde a igualdade de gênero é reconhecida como imperativo estratégico.

<sup>4</sup> Probabilidade de 0 a 10 de um colaborador recomendar aquela organização/empresa para um(a) amigo(a) ou familiar trabalhar – ver artigo “Net Promoter for People: Give Employees a Voice, Get Their Best” para referência sobre a metodologia ([Bain & Company](#))

**Figura 5:** Igualdade de gênero e liderança feminina contribuem de forma expressiva para o NPS de funcionários (NPS)



Nota: liderança suficientemente diversa é declarada pelo respondente ao concordar com a afirmação “a liderança sênior da minha organização (CEO/presidente ou equivalente e seus reportes diretos) é suficientemente diversa”  
 Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

O estudo “A trama do pertencimento: como tecer uma cultura inclusiva na América do Sul?”<sup>5</sup> realizado em 2022 pela Bain com quase 5.000 trabalhadores de empresas no Brasil, Colômbia, Argentina e Chile, reforça a conexão entre inclusão e engajamento organizacional. No Brasil, quando um funcionário não se sente incluído, a probabilidade de que fale negativamente da empresa a um amigo ou conhecido (em outras palavras, que seja um detrator segundo o NPS) é 16 vezes maior. Além disso, a probabilidade de que busque outro trabalho é 8 vezes maior.

A diversidade na liderança não apenas promove um ambiente de trabalho mais inclusivo e inovador, mas tem o potencial de gerar valor tangível para os negócios da empresa. Uma pesquisa global do Peterson Institute for International Economics (PIIE)<sup>6</sup> com mais de 90 mil empresas em 90 países mostrou que a margem de lucro de empresas já rentáveis que elevam de 0% para 30% a representação feminina na alta liderança sobe 15%. No Brasil, um estudo da XP Expert<sup>7</sup>, analisando empresas listadas na B3, constatou que as 15 empresas com maior quantidade de mulheres no conselho de administração apresentaram um retorno acumulado de +349%, que é uma performance acima do benchmark (índice Ibovespa) em +300%.

<sup>5</sup> [A trama do pertencimento: como tecer uma cultura inclusiva na América do Sul? \(Bain & Company\)](#)

<sup>6</sup> [Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a global survey \(PIIE\)](#)

<sup>7</sup> [Lugar de mulher é onde ela quiser? A disparidade de gênero no mercado de trabalho e investimentos \(XP Expert\)](#)

## 2. Evolução: do discurso à representatividade

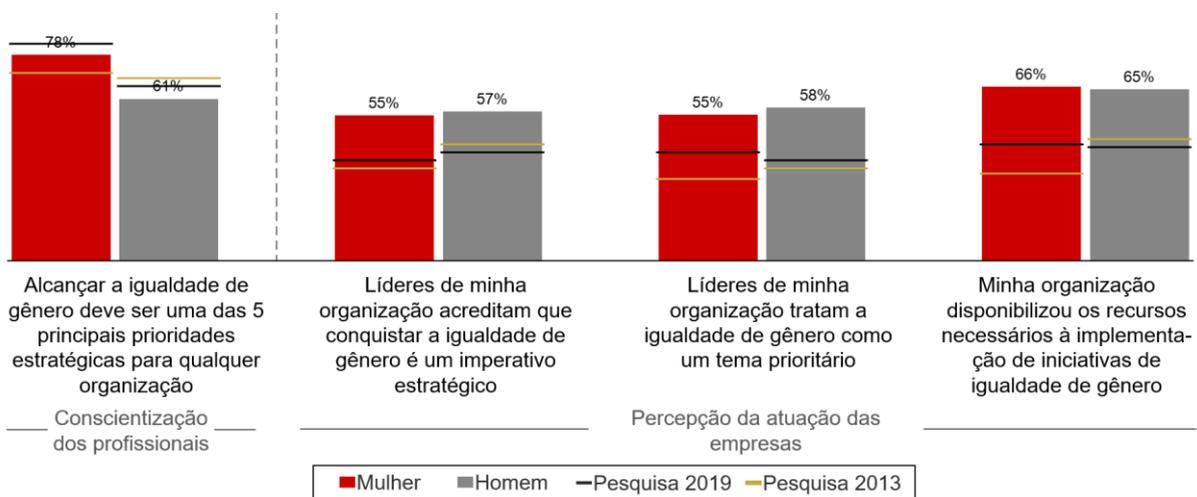
Em 2019, o estudo “Sem atalhos” revelou que profissionais do mundo empresarial já exibiam um alto grau de conscientização sobre a importância da igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Agora em 2024, a nova sondagem indica que esses níveis permanecem elevados, embora com uma ligeira queda em relação a 2019. Hoje, 78% das mulheres e 61% dos homens acreditam que a igualdade de gênero deve estar entre as cinco prioridades estratégicas de qualquer organização, ante 82% e 66% em 2019, respectivamente [Figura 6].

Essa redução, embora modesta, pode estar relacionada aos avanços percebidos na atuação das empresas. À medida que ações concretas se tornam mais frequentes e visíveis, a igualdade de gênero passa a ser percebida como um tema em progresso, diminuindo sua urgência na lista de prioridades estratégicas.

Os dados apontam aumento significativo na percepção positiva da atuação de empresas na área. Em 2024, 55% das mulheres disseram que a liderança de suas empresas vê a igualdade de gênero como um imperativo estratégico, um aumento expressivo em comparação com os 38% de 2019. Entre homens, essa percepção também subiu, de 41% para 57%. A visão de que a liderança trata o tema como prioridade estratégica saltou de 41% para 55% entre mulheres e de 38% para 58% entre homens. Além disso, 66% das mulheres agora afirmam que sua empresa disponibiliza os recursos necessários para iniciativas voltadas à igualdade de gênero, em comparação com 44% em 2019.

**Figura 6:** A manutenção do alto grau de conscientização foi acompanhada de um crescimento significativo na percepção da atuação de empresas na área

(% dos respondentes que concordam ou concordam fortemente com a afirmação)



Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

---

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Parte desses avanços pode ser atribuída à crescente adoção de políticas voltadas a incentivar a participação de mulheres em cargos de liderança. De acordo com um estudo do Instituto Ethos<sup>8</sup>, o percentual de empresas que adotam políticas de incentivo para cargos de coordenação aumentou de 35% em 2015 para 83% em 2023. Para cargos de gerência, essa porcentagem subiu de 35% para 80% e, para postos de diretoria, de 32% para 69%. Apesar desse progresso, no entanto, o número de empresas que implementam medidas de incentivo especificamente para cargos de alta liderança ainda é o menor em comparação aos demais.

O avanço na implementação de ações, impulsionado por uma maior conscientização, trouxe progressos na representatividade feminina. Nos últimos anos, a presença de mulheres em cargos executivos cresceu consideravelmente: de 23% em 2019 para 34% em 2024 [Figura 7]. Entretanto, ainda persistem diferenças expressivas nos postos mais altos das organizações.

Entre as 250 maiores empresas brasileiras, segundo o Valor Econômico<sup>9</sup>, a presença de mulheres em posições de CEO aumentou de 3% em 2019 para 6% em 2023. Paralelamente, a representatividade na presidência de conselhos cresceu de 5% para 10% no mesmo período [Figura 7]. Em um universo mais amplo de empresas, os resultados são mais expressivos, conforme aponta o Panorama Mulheres 2023<sup>10</sup>: postos de CEO ocupados por mulheres cresceram de 8% para 17%. Já a ocupação de assentos em conselhos subiu de 10% para 21%. Entretanto, apesar de em cinco anos a representatividade da mulher em cargos de liderança ter virtualmente dobrado, o afunilamento hierárquico<sup>11</sup> é real.

---

<sup>8</sup> [Perfil social, racial e de gênero das 1100 maiores empresas do Brasil 2023-2024 \(Instituto Ethos\)](#)

<sup>9</sup> Considera as 250 primeiras colocadas no ranking das 1000 maiores empresas do Brasil segundo o Valor Econômico em 2024 ([Valor Econômico](#))

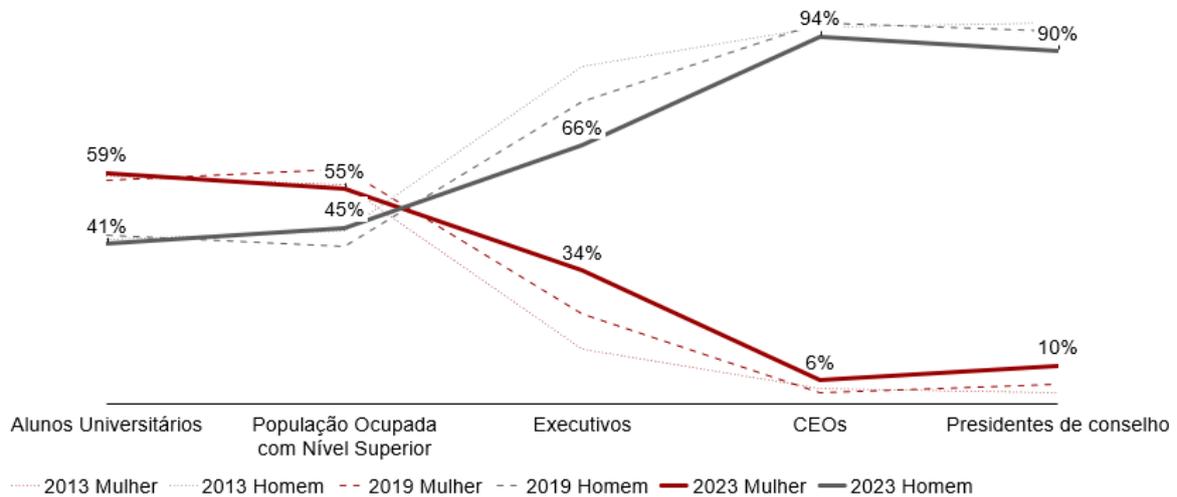
<sup>10</sup> [Mulheres na Liderança - o avanço é silencioso, mas contínuo 2023 \(Talenses Group e Insper\)](#)

<sup>11</sup> [Perfil social, racial e de gênero das 1100 maiores empresas do Brasil 2023-2024 \(Instituto Ethos\)](#)

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

**Figura 7:** Representatividade da mulher em cargos de liderança cresce, mas ainda está longe da representatividade na população ocupada

(% de participação de mulheres e homens na força de trabalho por nível hierárquico)



Fonte: INEP, PNAD, IBGE, Insper, Valor Econômico

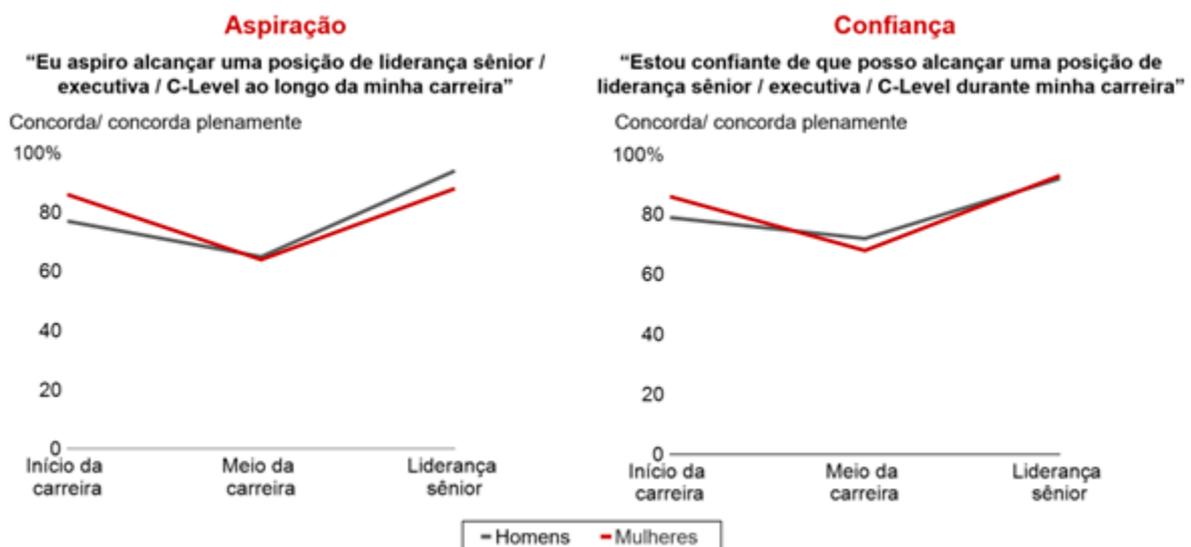
Isto posto, a percepção de evolução da diversidade na liderança na visão dos colaboradores é mais positiva. Atualmente, 56% das mulheres acreditam que suas empresas possuem uma liderança sênior suficientemente diversa, um aumento considerável em relação aos 40% de 2019. Entre os homens, essa percepção subiu de 46% para 59%, indicando que iniciativas organizacionais para promover a diversidade começam a ser notadas internamente.

### 3. Teto de vidro: obstáculos a uma maior representatividade feminina na alta liderança

**Mito:** mulheres não almejam posição na alta liderança de empresas

Assim como apontado no estudo de 2019, a baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança não está relacionada à falta de aspiração ou confiança. Ao longo da carreira, as mulheres desejam chegar a postos de alta liderança tanto quanto os homens, com ambos os gêneros registrando os níveis mais baixos (ao redor de 65%) na metade da carreira. O grau de confiança na capacidade de chegar a esses postos também é similar entre os gêneros [Figura 8]. Embora não haja distinção na aspiração e confiança de mulheres negras, há variações específicas para mulheres LGBTQIAPN+; nesse grupo, a queda de confiança e aspiração entre o início da carreira e a liderança sênior é significativamente mais acentuada.

**Figura 8:** Nível de aspiração e confiança é semelhante entre mulheres e homens



Fonte: Pesquisa Bain & Company - Sem atalhos 2024 (n=1016)

A motivação para aspirar a altos cargos difere entre os gêneros. Homens e mulheres compartilham o desejo de participar de decisões estratégicas e de gerar impacto (principais fatores citados por ambos); para mulheres, no entanto, a liderança é vista como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e equilíbrio entre vida pessoal e carreira — algo 1,2 vez mais importante para elas que para eles. Entre os homens, há uma probabilidade 1,7 vez maior de buscar a liderança devido a pressões sociais e da família e 1,3 vez maior em virtude do status associado ao cargo.

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

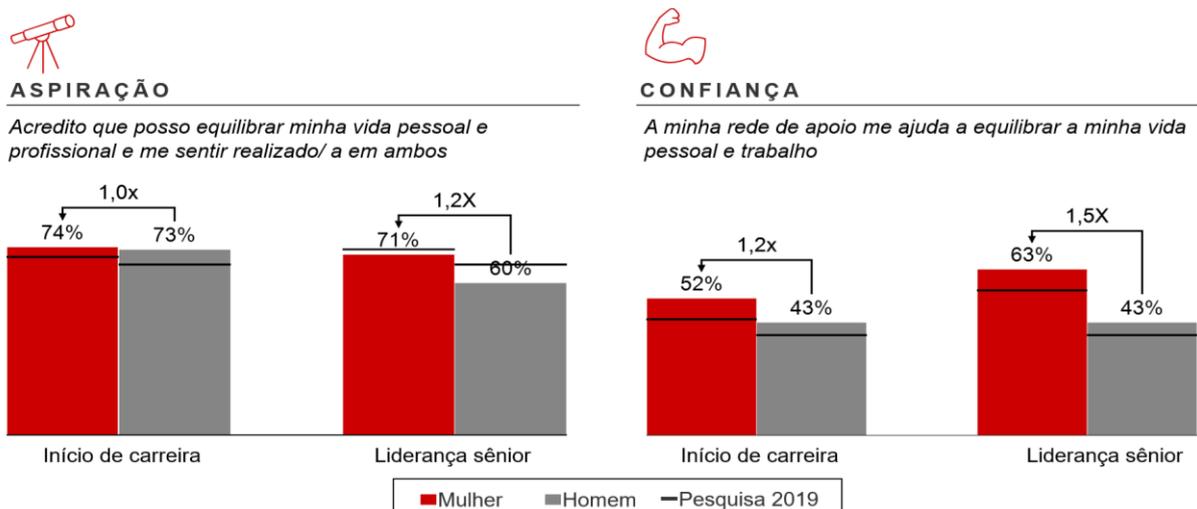
Além disso, é interessante apontar que entre as pessoas que não tem confiança que vão alcançar cargos mais altos, a probabilidade de que a mulher acredite possuir as habilidades necessárias para o cargo é 1,5 vez maior; já a probabilidade de acreditar que tem o estilo de liderança exigido para a função é 1,25 vez menor.

**Desafios além do trabalho:** conciliar carreira com responsabilidades familiares

Historicamente, a mulher enfrenta uma carga desproporcional de responsabilidades familiares e afazeres domésticos. Em 2019, as mulheres dedicavam 10,6 horas a mais do que os homens a essas tarefas, segundo o IBGE<sup>12</sup>. Em 2022, apesar de uma ligeira redução, a diferença ainda era de 9,6 horas. Mesmo entre trabalhadores ocupados, as mulheres dedicaram, em média, 6,8 horas a mais por semana a afazeres domésticos do que os homens.

Para mulheres já em cargos de liderança, acreditar na maior capacidade de equilibrar vida pessoal e profissional é o terceiro fator mais relevante para aspirar a cargos mais altos – atrás apenas de tomar parte de decisões estratégicas e de gerar mais impacto e empatado com ganhar mais dinheiro. Além disso, contar com uma rede de apoio para equilibrar trabalho e vida pessoal é, no caso da mulher, 1,2 vez mais importante para a confiança de avançar profissionalmente, sendo esse diferencial ainda maior para líderes em postos seniores, onde o peso desse fator é 1,5 vez maior do que para homens.

**Figura 9:** A busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal impacta mais a aspiração e a confiança das mulheres do que dos homens



Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024

<sup>12</sup> [PNAD Outras formas de trabalho \(Agência IBGE Notícias\)](#)

## Armadilha: meritocracia em cenário de diferentes oportunidades

A meritocracia é frequentemente apresentada como a solução ideal para promoções e seleções no ambiente corporativo. No entanto, essa premissa se torna uma armadilha em contextos nos quais oportunidades de entrada e avanço não são distribuídas de forma equitativa.

Embora tenha havido progresso nos últimos anos, nossa pesquisa revela que ainda há disparidades expressivas na percepção de justiça em processos seletivos. Enquanto 71% dos homens acreditam ter oportunidades iguais para postos de nível júnior, apenas 62% das mulheres opinam o mesmo. Em escalões superiores, a diferença se agrava: apenas 40% das mulheres percebem ter oportunidades iguais para altos postos executivos, ante 60% dos homens [Figura 10].

Essas desigualdades também se refletem na velocidade de promoções para avanço na carreira. Em 2024, apenas 35% das mulheres opinaram que a velocidade para promoções a cargos de gestão é a mesma entre os gêneros. A proporção é similar para promoções à liderança sênior. Mesmo entre homens entrevistados, apenas cerca de 60% consideram que promoções ocorrem na mesma velocidade para ambos os gêneros [Figura 10].

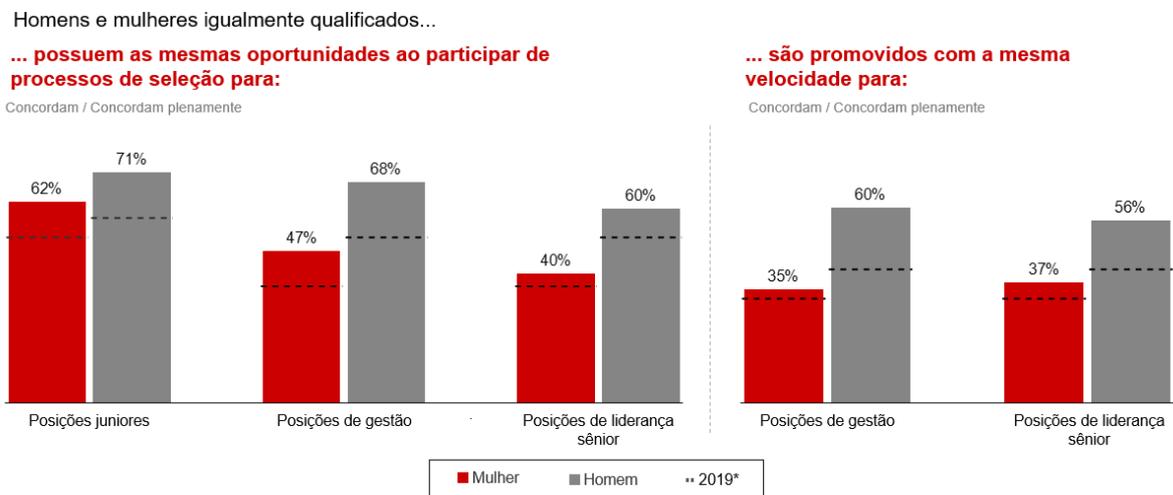
Além disso, a disparidade também atinge a remuneração. A probabilidade de mulheres afirmarem que já receberam remuneração inferior à de homens em postos equivalentes ainda é 50% maior do que a de homens. O Relatório de Transparência Salarial<sup>13</sup> divulgado pelo Ministério do Trabalho em setembro de 2024 aponta que mulheres no Brasil recebem, em média, 20,6% menos do que os homens. Essa desigualdade é ainda mais pronunciada em cargos de diretoria e gerentes, onde a diferença salarial alcança 27%.

Superar esse obstáculo exige mudanças estruturais nos processos de seleção e promoção, mas também um olhar deliberado para promover oportunidades de desenvolvimento de forma equitativa.

---

<sup>13</sup> [Segundo relatório de transparência e igualdade salarial \(Ministério do Trabalho e Emprego\)](#)

**Figura 10:** Desigualdades em oportunidades de carreira para homens e mulheres ainda é percebida por ambos os gêneros



Nota: \* Em 2019 Gestão e Liderança sênior eram analisadas de forma integrada

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

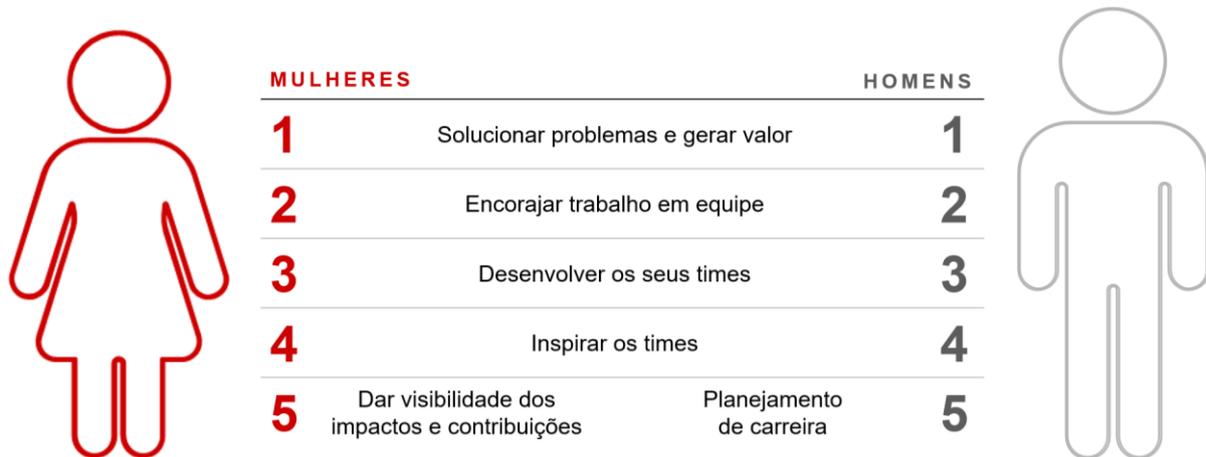
**Estereótipos:** diferenças na percepção da efetividade de mulheres na liderança

Apesar de avanços na representatividade em cargos de liderança, mulheres ainda enfrentam estereótipos que afetam a percepção de sua efetividade como líderes. Esses vieses não só dificultam a progressão na carreira, mas podem levar à subvalorização de suas contribuições.

Homens e mulheres compartilham visões muito semelhantes sobre as aptidões mais importantes para uma liderança sênior. Entre as cinco competências mais relevantes, quatro são consensuais entre os gêneros [Figura 11].

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

**Figura 11:** Competências mais relevantes para um líder, descritas por homens e mulheres

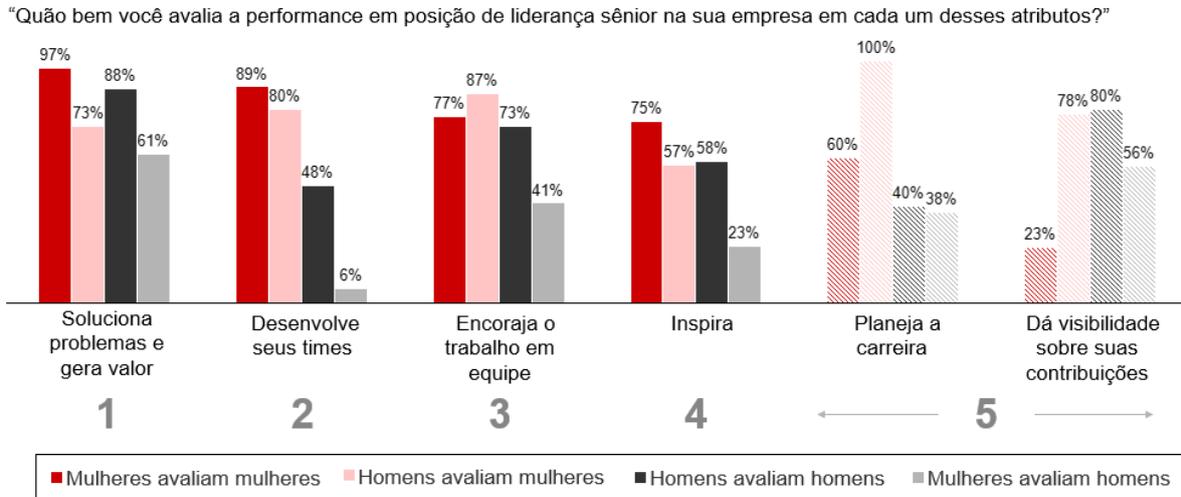


Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

O quinto item dessa lista revela, no entanto, uma diferença interessante: para a mulher, um líder deve ser capaz de dar visibilidade às suas contribuições, enquanto para o homem o quinto lugar é ocupado por um bom planejamento de carreira. Uma razão para essa diferença pode estar justamente em como mulheres avaliam líderes bem-sucedidos de diferentes gêneros. Nossa pesquisa mostrou que mulheres veem essa competência como uma das fortalezas de líderes homens, enquanto apenas 23% delas acreditam que líderes mulheres têm um bom desempenho no quesito.

A pesquisa também indica que as pessoas tendem a avaliar melhor o próprio gênero na comparação com o gênero oposto. Entretanto, homens costumam avaliar as mulheres de forma mais positiva em aspectos relacionados ao trabalho em equipe, enquanto mostram menor reconhecimento em áreas ligadas à resolução de problemas. [Figura 12].

**Figura 12:** Homens fazem avaliação melhor de mulheres em postos de liderança em aptidões não diretamente relacionadas com os resultados do negócio



Nota: a nota é calculada subtraindo o percentual de detratores (“muito ruim” e “ruim”) do percentual de promotores (“bom” e “muito bom”)

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=839)

Além disso, no estudo, mulheres brancas héteros em posições de liderança enfrentam julgamentos desproporcionais na comparação com homens também brancos héteros. A probabilidade de que sejam descritas como “emotivas”, “excessivamente assertivas” ou “agressivas” é 2,3 vezes maior. Além disso, mulheres se sentem 1,9 vez mais desencorajadas a falar em reuniões ou interrompidas, e 1,7 vez mais desconsideradas para posições por serem percebidas como pouco flexíveis ou comprometidas. Esses dados evidenciam a complexidade dos vieses enfrentados – até por aquelas que chegaram a altos cargos.

Estes vieses impactam desproporcionalmente outras minorias, como negros e pessoas LGBTQIAPN+. Mulheres LGBTQIAPN+ afirmam 2 vezes mais que a mulher branca hétero que já vivenciaram a situação de não serem consideradas para uma posição por serem percebidas como pouco flexíveis ou com baixo comprometimento. Para homens negros essa percepção chega a ser 4 vezes maior do que para o homem branco hétero. Já homens LGBTQIAPN+ têm 1,5 vez mais chances de se sentirem desconsiderados para uma posição devido ao estilo de liderança ou a relacionamentos interpessoais, em comparação com homens brancos hétero.

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

**Figura 13:** Mulheres relatam sofrer situações de preconceito com maior frequência no ambiente de trabalho

Em relação a homens brancos e héteros em posição de liderança sênior, as mulheres também brancas e héteros e em posição de liderança são...

	2019		2024	
	1,6x	→	2,3x	mais propensas a serem taxadas de <b>emotivas, excessivamente assertivas ou agressivas</b>
	1,4x	→	1,9x	mais <b>desencorajadas a falar em reuniões</b> ou são mais frequentemente interrompidas
	1,7x	→	1,7x	mais desconsiderada para posições por serem percebidas como <b>pouco flexíveis ou com baixo comprometimento</b>
	1,1x	→	1,3x	<b>menos reconhecidas</b> por seus supervisores pelo trabalho realizado
	1,6x	→	1,2x	mais desconsideradas para uma posição devido a <b>diferenças no estilo de liderança ou relacionamento interpessoal</b>

Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

## 4. Ações práticas para acelerar a chegada de mais mulheres ao topo

Avançar significativamente na diversidade de gênero nos cargos mais seniores exige ações estratégicas e intencionais que vão além das iniciativas voltadas para as bases da organização. É necessário um esforço concentrado para remover barreiras sistêmicas e construir um ambiente que favoreça a inclusão e a equidade nos níveis mais altos. Este capítulo aborda quatro alavancas para acelerar essa transformação:

- Utilizar dados para embasar decisões estratégicas
- Melhorar processos e implementar iniciativas com impacto na alta liderança
- Comunicar com intenção e reforçar um ambiente inclusivo
- Engajar a liderança e promover corresponsabilidade

**Figura 14:** Quatro ações podem promover diversidade e inclusão na alta liderança



Fonte: Bain & Company

### 4.1 Utilizar dados para embasar decisões estratégicas

Como destacado no estudo “Sem atalhos” de 2019, o uso de dados é uma ferramenta indispensável para mapear barreiras, identificar pontos de alavancagem e criar planos de ação específicos. É fundamental compreender o ponto de partida de cada organização no que toca à representatividade e à eficácia de processos internos para incluir, reter e promover talentos mais diversos – e, isso feito, atuar nas alavancas relevantes.



**Compreender variáveis  
críticas para mover o  
ponteiro na alta liderança**



**Mensurar o impacto da  
diversidade nos resultados  
do negócio**

---

## **Compreender variáveis críticas para mover o ponteiro na alta liderança**

Partindo do entendimento de como a distribuição da força de trabalho evoluirá no tempo, é possível simular o impacto de cada uma das variáveis na pirâmide. Compreender o prazo no qual cada uma das iniciativas conseguirá gerar inflexão na representatividade nos níveis mais elevados permite dosar adequadamente iniciativas de impacto mais imediato – como a contratação de executivas seniores – e aquelas de impacto mais alongado, como a maior preparação de níveis de média gerência para criar um pipeline de talentos mais robusto.

## **Mensurar o impacto da diversidade nos resultados do negócio**

Um estudo recente da MIT Sloan<sup>14</sup> reforça que estratégias eficazes de DEI devem ir além do monitoramento de dados demográficos dos funcionários. Conectar a diversidade aos resultados da empresa é o caminho para sustentar os esforços organizacionais. Empresas devem buscar, sempre que possível, medir os benefícios diretos de lideranças mais diversas em áreas como NPS de clientes, ritmo de experimentação e inovação, sentimento de inclusão e performance dos colaboradores e resultados financeiros diretos.

Essa abordagem não apenas promove transparência e fortalece o compromisso organizacional, mas capacita líderes a tomar decisões embasadas em dados, alinhando as estratégias de DEI ao desempenho empresarial de forma consistente e mensurável.

---

<sup>14</sup> [MIT Sloan - How Integrating DEI Into strategy Lifts Performance \(2024\)](#)

## 4.2 Melhorar processos e implementar iniciativas com impacto na alta liderança

Apesar dos avanços registrados nos últimos anos no campo das ações, muitas empresas ainda implementam políticas de diversidade de forma isolada ou sem metas claras. Dadas as diferentes barreiras discutidas até aqui, é fundamental rever estrategicamente processos internos de talentos para torná-los equitativos e desenhar programas robustos para promover a inclusão e reforçar a representatividade da mulher na alta liderança.

### — REVISÃO DE PROCESSOS



**Garantir a participação de mulheres nos comitês decisórios**



**Reforçar recrutamento focado na liderança sênior**

### — IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS



**Estabelecer políticas parentais inclusivas**



**Oferecer mentoria e apadrinhamento**



**Promover redes de apoio e troca de experiências**

### Garantir a participação de mulheres nos comitês decisórios

Dados da pesquisa mostram que 69% das mulheres e 65% dos homens acreditam que líderes seniores tendem a promover ou nomear pessoas semelhantes a si mesmos. Garantir a presença de mulheres em comitês decisórios – especialmente os responsáveis por recrutamento, avaliação e promoção – é uma medida crucial para o aprimoramento de processos de talentos.

Assegurar a presença feminina nesses espaços traz perspectivas diferentes para discussões sobre talentos, contribui para um ambiente interno mais equitativo e fortalece a credibilidade da organização perante seus colaboradores. Nos casos em que não há mulheres de nível sênior o suficiente para a participação em comitês, uma alternativa temporária é convidar aliados homens ou até mulheres de fora da empresa como observadores ou participantes.

## Reforçar recrutamento focado na liderança sênior

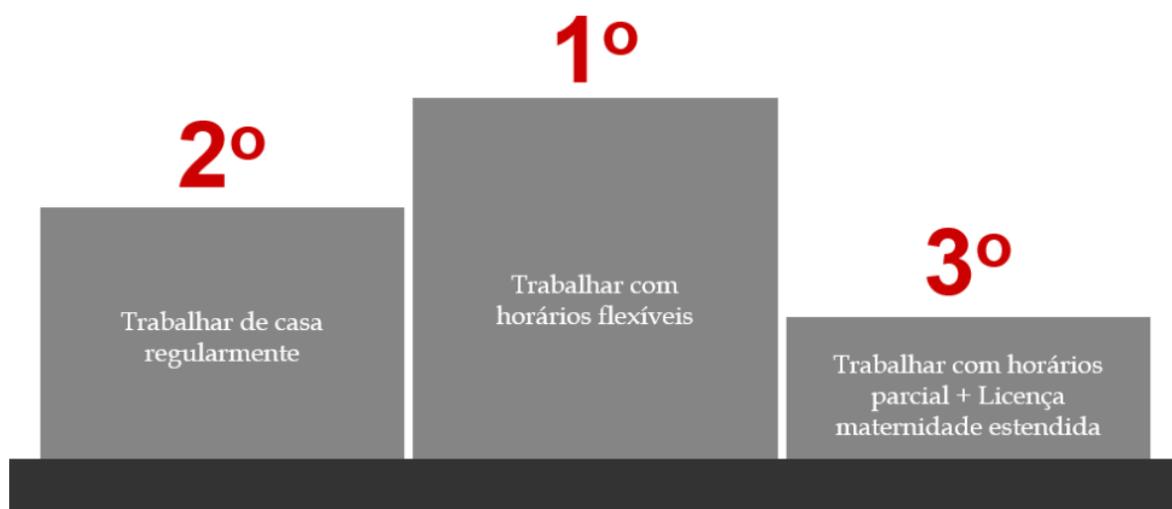
Fortalecer o recrutamento para posições de alta liderança é algo essencial, pois promover mudanças expressivas partindo exclusivamente de postos de nível iniciante é um processo demorado. Estratégias como o uso de headhunters especializados e a busca ativa por mulheres qualificadas para posições estratégicas devem ser contínuas, especialmente devido à menor disponibilidade de candidatas no mercado. Essas iniciativas permitem acelerar a inclusão em escalões cruciais da organização, complementando esforços internos de desenvolvimento de talentos.

## Estabelecer políticas parentais inclusivas

Como visto anteriormente, equilibrar trabalho e vida pessoal é uma prioridade para mulheres em posições sêniores – e ter uma rede de apoio é um dos fatores mais relevantes para a confiança em assumir cargos mais altos. Não surpreende, portanto, que as três iniciativas mais valorizadas por mulheres estão relacionadas à flexibilidade e à licença-maternidade [Figura 15].

**Figura 15:** Flexibilidade e licença-maternidade estendida estão entre as ações mais valorizadas pelas mulheres

*(Top 3 ações mais citadas como importante dentre 22 opções disponíveis)*



Fonte: Pesquisa Bain & Company – Sem atalhos 2024 (n=1016)

As disparidades em políticas de licença parental ainda são consideráveis e reforçam a visão de que o cuidado doméstico e familiar é uma responsabilidade da mulher.

---

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Segundo estudo do Instituto Ethos<sup>15</sup>, embora 93,6% das empresas ofereçam licença-maternidade, apenas 36,4% adotam sistemas de licença parental compartilhada.

Isso traz consequências concretas para a progressão de carreira da mulher. Estudos mostram que quase 50% das mulheres deixam o mercado de trabalho no intervalo de até 24 meses após retornarem da licença-maternidade<sup>16,17</sup>, frequentemente devido a dificuldades em equilibrar trabalho e responsabilidades familiares.

Políticas como licenças compartilhadas, programas de reintegração estruturada e uma cultura que valorize o cuidado como responsabilidade compartilhada não apenas ajudam a reter mulheres em posições estratégicas, mas promovem mudanças de normas culturais e estruturais que perpetuam desigualdades.

### **Oferecer mentoria e apadrinhamento**

Como apontado por artigo na *Harvard Business Review*<sup>18</sup>, programas de mentoria são uma das ferramentas mais eficazes para impulsionar a ascensão feminina a altos postos de liderança. Além de ampliar redes de contatos, esses programas oferecem coaching direcionado e suporte para o enfrentamento de desafios estratégicos. Outro artigo da HBR, “Why Diversity Programs Fail”<sup>19</sup>, sustenta que programas de mentoria podem aumentar a representação de minorias em cargos de gestão em até 24% quando comparados com outras estratégias de talentos. O sucesso dessas iniciativas depende de mentores experientes, alinhados às metas das participantes, promovendo aprendizado mútuo e desenvolvimento contínuo.

Já programas de apadrinhamento (ou patrocínio) elevam essa dinâmica ao nível seguinte, potencializando resultados. Enquanto a mentoria oferece suporte com conselhos, feedback e orientação, o patrocínio fomenta a atuação dentro da organização em nome do patrocinado através da promoção de oportunidades, da ampliação de sua visibilidade e da facilitação de conexões. Essa abordagem é particularmente interessante para mulheres em postos seniores, que frequentemente enfrentam barreiras adicionais para conquistar reconhecimento e ter acesso a oportunidades estratégicas.

---

<sup>15</sup> [Perfil social, racial e de gênero das 1100 maiores empresas do Brasil 2023-2024 \(Instituto Ethos\)](#)

<sup>16</sup> [The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil \(FGV\)](#)

<sup>17</sup> [Demissão atinge 56% das mulheres após licença-maternidade \(Valor Investe\)](#)

<sup>18</sup> [The Most common DEI Practices Actually Undermine Diversity \(HBR\)](#)

<sup>19</sup> [Why Diversity Programs Fail \(HBR\)](#)

## Promover redes de apoio e troca de experiências

Promover a troca de experiências entre mulheres e construir redes de apoio profissional é especialmente importante para mulheres em posições seniores, que frequentemente se sentem isoladas no cargo. Nosso estudo revelou que mais de 50% das mulheres em altos cargos relatam sentir solidão em fóruns de liderança de suas empresas – proporção 2,1 vezes maior do que a relatada por homens na mesma posição.

Iniciativas como painéis e eventos conectam líderes mulheres, oferecem inspiração por meio de modelos bem-sucedidos e fomentam a troca de conhecimentos. Dado o cenário atual, em que a representatividade da mulher na liderança estratégica ainda é limitada, é recomendado que essas trocas também transcendam fronteiras organizacionais, líderes mulheres de diferentes empresas e setores.

## 4.3 Comunicar com intenção e reforçar um ambiente inclusivo

O sucesso de iniciativas de DEI não depende só da implementação de políticas bem estruturadas: exige uma comunicação estratégica que engaje e inspire toda a organização, além de uma cultura inclusiva que forneça as bases para avanços significativos. Para alcançar esses objetivos, destacamos três ações:



**Comunicar ambições, conquistas e desafios de forma intencional**



**Incluir todos na narrativa de liderança**



**Criar oportunidades igualitárias de conexão e networking**

### Comunicar ambições, conquistas e desafios de forma intencional

Uma comunicação estratégica começa com o alinhamento da organização em torno do valor da diversidade para a empresa, demonstrando, com base em fatos, como essas iniciativas promovem inovação, crescimento e resiliência. O passo seguinte é comunicar ambições, desafios e conquistas de forma clara e transparente. Essa abordagem honesta e consistente fortalece o entendimento e o comprometimento de longo prazo de todos os níveis da organização.

## Incluir todos na narrativa de liderança

Para que todos se sintam representados nessa narrativa, é importante demonstrar que há diversos caminhos para alcançar o topo da organização. Um método eficaz é usar painéis de discussão com líderes com trajetórias de carreira diversas, que destaquem trajetórias variadas e inspiradoras, reforçando que não há um único perfil de liderança desejado e mitigando estereótipos.

## Criar oportunidades igualitárias de conexão e networking

Fomentar momentos de networking entre líderes seniores – geralmente homens – e grupos mais diversos, incluindo mulheres na gerência intermediária, é uma estratégia de alto impacto. Isso facilita a troca de experiências, promove maior visibilidade para talentos femininos e ajuda a romper barreiras de interação que muitas vezes favorecem homens em ambientes tradicionalmente masculinos.

## 4.4 Engajar a liderança e promover corresponsabilidade

O estudo “Why Diversity Programs Fail”, publicado pela *Harvard Business Review*, analisou 829 empresas nos Estados Unidos e revelou que o envolvimento direto de gestores na solução do problema está entre as estratégias mais eficazes para mitigar vieses. Líderes comprometidos dão o tom para toda a empresa, criando metas claras, engajando equipes de forma ativa e celebrando comportamentos inclusivos.



**Estabelecer metas e ambições específicas**



**Identificar aliados e compartilhar a responsabilidade com homens**



**Promover treinamentos voluntários e mentorias reversas**



**Tornar o conselho administrativo corresponsável**

## Estabelecer metas e ambições específicas

Definir uma ambição clara e metas específicas para aumentar a diversidade em postos de liderança sênior é fundamental para promover mudanças estruturais nas empresas. Esse processo começa com a comunicação interna de uma ambição inspiradora, que deve ser traduzida em métricas concretas de progresso que indiquem se a organização está avançando na direção correta no curto prazo.

---

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Incluir estes indicadores em processos de avaliação organizacional cria um ciclo de responsabilidade, assegurando que a diversidade na alta liderança seja tratada como uma prioridade estratégica, e não apenas como um objetivo aspiracional.

### **Identificar aliados e compartilhar a responsabilidade com homens**

Em geral, iniciativas de gênero são lideradas por mulheres em postos de destaque. Isso pode não só criar a percepção de um conflito de interesses como sobrecarregar a mulher que soma essa nova responsabilidade a suas funções habituais.

É preciso ampliar ativamente o perfil de lideranças à frente de forças-tarefa que trabalham pela diversidade. Nomear formalmente (como aliados) homens que apoiam a causa é uma solução de impacto. Compartilhar a responsabilidade de liderança e a execução de iniciativas de promoção de paridade de gênero aproxima homens dos desafios e soluções, aumenta o alcance das atividades e diminui o peso adicional sobre mulheres em altos postos.

### **Promover treinamentos voluntários e mentorias reversas**

Estudos indicam que treinamentos obrigatórios sobre DEI raramente geram mudanças significativas, não raro provocando ainda mais resistência. Treinamentos voluntários têm se mostrado mais eficazes na redução de vieses e no aumento do engajamento, uma vez que, ao participarem de livre e espontânea vontade, gestores tendem a internalizar um senso de propósito e comprometimento com a diversidade.

Além disso, programas de mentoria, já citados anteriormente, são ferramentas poderosas para beneficiar tanto mentoradas quanto mentores. Para estes, a interação próxima com talentos diversos ajuda a ampliar seus horizontes, a entender diferentes realidades e pontos de partida e a ouvir feedback em um ambiente seguro, entre outros. Isso colabora para a redução de vieses e a criação de iniciativas mais efetivas.

### **Tornar o conselho administrativo corresponsável**

Por último, o envolvimento do conselho de administração também é necessário — e não só porque a pauta da diversidade é relevante para a estratégia geral de talentos da empresa. É que o conselho normalmente é responsável pela supervisão de processos sucessórios para os mais altos cargos. Combinar a avaliação do pipeline de líderes com objetivos claros de diversidade — e tornar isso uma pauta recorrente da governança corporativa — garante que o tema receba a atenção necessária e que o progresso seja monitorado regularmente.

## 5. Conclusão

A promoção da diversidade de gênero na alta liderança vai além de uma questão de equidade: é um elemento estratégico para melhorar os resultados dos negócios. Lideranças diversas trazem perspectivas complementares que geram inovação, fortalecem a resiliência organizacional e aumentam a capacidade da organização de ouvir e se adaptar a um mercado sob pressão e em constante transformação.

Embora aumentar a presença de mulheres em cargos de alta liderança seja uma tarefa de longo prazo, é cada vez mais claro que é preciso agir com urgência. Cada passo dado hoje ajuda a construir uma base sólida para superar barreiras históricas e alcançar maior equidade no alto das organizações.

Este estudo ajuda a mostrar que ações como utilizar dados para embasar decisões, aprimorar processos internos, comunicar com intenção e engajar lideranças podem acelerar essa transformação. Empresas que implementarem iniciativas como estas estarão não só promovendo, mas também aproveitando, o pleno potencial de seus talentos e garantindo maior conexão com clientes e mercados.

O momento de agir é agora. Embora a transformação seja gradual, organizações que liderarem esse movimento estarão mais bem posicionadas para alcançar resultados excepcionais e construir um legado sustentável e inclusivo.

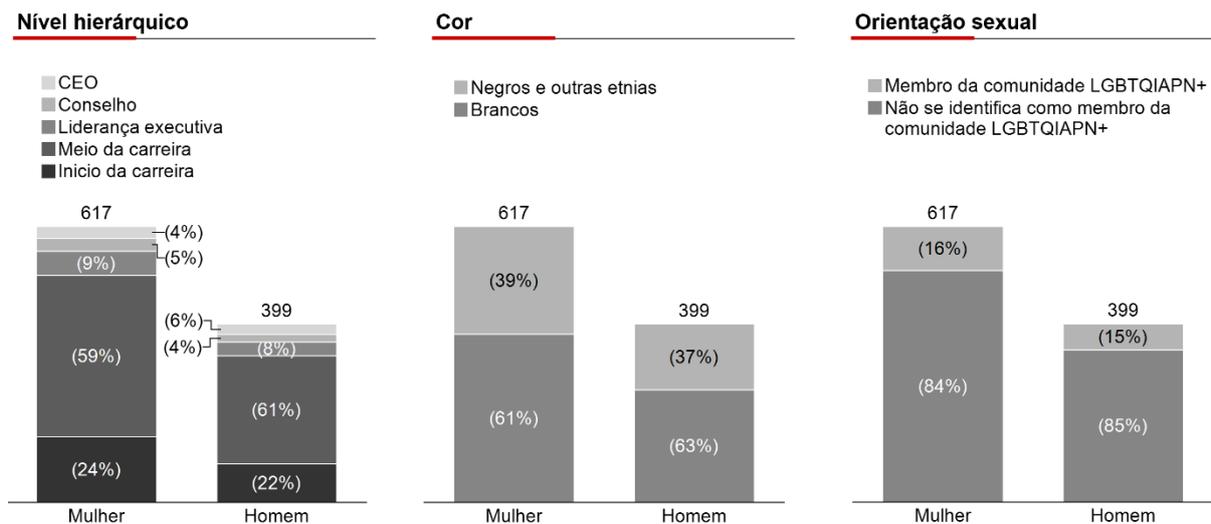
## 6. Metodologia

As 1.016 pessoas que responderam nosso questionário compõem um panorama variado de classes sociais, regiões e cargos no Brasil. O número de mulheres foi ligeiramente maior do que o de homens: 60% versus 40%.

Metade (51%) dos respondentes tem até 40 anos de idade. Indivíduos com idade entre 40 e 60 anos representam 42% da amostra. O restante tem mais de 60 anos. Um total de 68% dos entrevistados estão casados ou em união civil; 24% são solteiros e 8% viúvos, separados ou divorciados. Cerca de 70% têm filhos. Dentre os casados ou em união civil, 88% indicaram que seus parceiros também trabalham (em tempo integral ou parcial) e, dentre estes, 75% acreditam que seus parceiros tenham uma carreira igualmente ou mais intensa que as suas.

Cerca de 23% dos participantes ocupam cargos na base da hierarquia (nível júnior) de suas respectivas organizações; 42% se identificam como trabalhadores experientes, mas sem cargos de gestão, 17% como gestores sêniores; sendo que 60% têm mais de dez anos de carreira. Um total de 9% ocupa postos de liderança executiva (1-2 níveis abaixo do CEO, por exemplo: C-level, diretor executivo, vice-presidente ou equivalente), 5% são parte da alta liderança (ou seja, CEO, presidente, general manager ou equivalente); e 4% são membros do conselho (de administração ou consultivo) [Figura 15].

**Figura 15:** Respondentes da pesquisa compõem um panorama variado

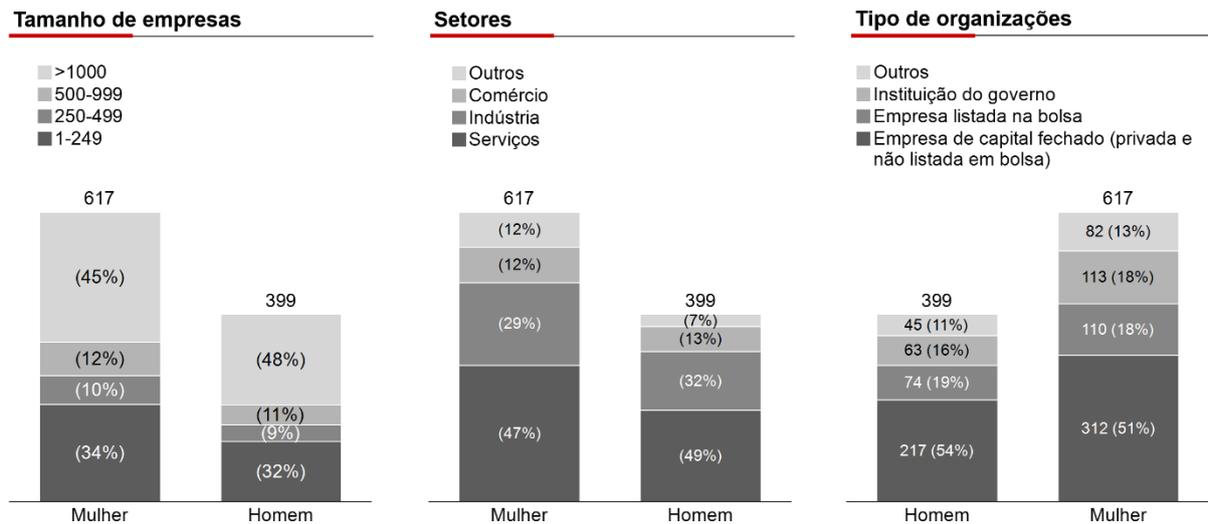


Fonte: Pesquisa Bain & Company - Sem atalhos 2024 (n=1016)

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

As empresas em que os respondentes trabalham são distribuídas por diferentes setores, sendo que cerca de 50% dos respondentes vêm de organizações com mais de mil funcionários, e aproximadamente 20% são de empresas listadas na bolsa de valores [Figura 16].

**Figura 16:** Empresas nas quais respondentes trabalham são de diferentes tamanhos, setores e tipos



Fonte: Pesquisa Bain & Company - Sem atalhos 2024 (n=1016)

## Bibliografia

Anders, George. "Who's vaulting into the C-suite? Trends changed fast in 2022". LinkedIn News, 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/whos-vaulting-c-suite-trends-changed-fast-2022-george-anders/?trackingId=jOiiEvmfQI6sMbG%2BKwpCIQ%3D%3D>

Bain Brief "Sem atalhos: o caminho das mulheres para alcançarem o topo". Bain & Company, 2013. <https://www.bain.com/pt-br/insights/what-stops-women-from-reaching-the-top-confronting-the-tough-issues/>

Bain Brief "Restoring a Founder's Mentality® Culture". Bain & Company, 2017. <https://www.bain.com/pt-br/insights/restoring-a-founders-mentality-culture/>

Bain Brief "Net Promoter for People: Give Employees a Voice, Get Their Best". Bain & Company, 2018. <https://www.bain.com/insights/net-promoter-for-people/>

Bain Brief "Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina". Bain & Company, LinkedIn, 2019. <https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/>

Bain Brief "A trama do pertencimento: como tecer uma cultura inclusiva na América do Sul?". Bain & Company, 2022. [https://www.bain.com/contentassets/398cfee52c244ebc9bb9536a48576131/baincompany\\_a-trama-do-pertencimento.pdf](https://www.bain.com/contentassets/398cfee52c244ebc9bb9536a48576131/baincompany_a-trama-do-pertencimento.pdf)

Britto, Vinícius; Nery Carmen. PNAD Outras formas de trabalho: "Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas". Agência IBGE, 2023. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>

Chow, Rosalind. "Don't Just Mentor Women and People of Color. Sponsor Them". *Harvard Business Review*, 2021. <https://hbr.org/2021/06/dont-just-mentor-women-and-people-of-color-sponsor-them>

Dobbin, Frank; Kalev, Alexandra. "Why Diversity Programs Fail". *Harvard Business Review*, 2016. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Figueira, Ana; Nganga, Camilla; Moreira, Jeíce. "Diversidade de Gênero e Desempenho Financeiro: Análise de Companhias Abertas Brasileiras". 4º Congresso UFU de Contabilidade, 2021. [https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/contufu2021.completo0141.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/contufu2021.completo0141.pdf?utm_source=chatgpt.com)

"Hacking diversity with inclusive decision-making". Cloverpop, 2017. [https://www.cloverpop.com/hubfs/Whitepapers/Cloverpop\\_Hacking\\_Diversity\\_Inclusive\\_Decision\\_Making\\_White\\_Paper.pdf](https://www.cloverpop.com/hubfs/Whitepapers/Cloverpop_Hacking_Diversity_Inclusive_Decision_Making_White_Paper.pdf)

Sem atalhos: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas

Kotschwar, Barbara; Moran, Tyler; Noland, Marcus. "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey". Peterson Institute for International Economics, 2016.

<https://www.piie.com/sites/default/files/documents/wp16-3.pdf>

"Lugar de mulher é onde ela quiser? A disparidade de gênero no mercado de trabalho e investimentos". XP Expert, 2023.

<https://conteudos.xpi.com.br/wp-content/uploads/2023/03/20230308-Tematico-Dia-Internacional-da-Mulher-2023.pdf>

"Melhores empresas para trabalhar 2023". Ranking GPTW, 2023.

<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas-para-trabalhar/>

Michels, David; Murphy, Kevin; Venkataraman, Karthik. "How Investing in DEI Helps Companies Become More Adaptable". *Harvard Business Review*, 2023. <https://hbr.org/2023/05/how-investing-in-dei-helps-companies-become-more-adaptable>

"Panorama Mulheres 2023". Insper, Talenses, 2023. <https://talensesgroup.com/panorama-mulheres/>

"Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2023-2024". Instituto Ethos, 2024. <https://www.ethos.org.br/iniciativa/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>

"Progress and barriers in global gender leadership". LinkedIn, 2023.

<https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/global-gender-representation.pdf>

"Ranking das 1000 maiores empresas". Valor 1000, 2024.

<https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/ranking-das-1000-maiores/2024>

Reeves, Mattew. "Four Ways Mentorship Programs Can Meaningfully Promote Workplace Diversity And Inclusion". *Forbes*, 2022.

<https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/12/02/four-ways-mentorship-programs-can-meaningfully-promote-workplace-diversity-and-inclusion/>

"Relatório de transparência e igualdade salarial". Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, 2024.

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/mulheres-ganham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial/Apresentacao.MTE.17092024final.pdf>

Roberson, Quinetta. "How Integrating DEI Into Strategy Lifts Performance". *MIT Sloan Management Review*, 2024. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-integrating-dei-into-strategy-lifts-performance/>

Schwartz, Shoshana; Sitzmann, Traci; Stansifer, Mary Lee. "Research: The Most Common DEI Practices Actually Undermine Diversity". *Harvard Business Review*, 2024.

<https://hbr.org/2024/06/research-the-most-common-dei-practices-actually-undermine-diversity>

Ideias ousadas. Times ousados. Resultados extraordinários

## Sobre a Bain & Company

Somos uma consultoria global que auxilia empresas e organizações a promover mudanças que definam o futuro dos negócios. Com 65 escritórios em 40 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. A Bain atua há mais de 25 anos 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 os melhores resultados, com maior rapidez e durabilidade.

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

Recebemos a classificação de platinum da EcoVadis, plataforma líder em classificações de desempenho ambiental, social e ético para cadeias de suprimentos globais, o que nos posiciona entre os 2% de todas as melhores empresas.

Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo êxito de nossos clientes e temos o orgulho de manter o mais alto nível de satisfação em nossa indústria.

Saiba mais em nosso [site](#) e em nosso [LinkedIn Bain & Company Brasil](#)

---