FAÇA A COISA CERTA

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

CAROLINE CINTRA E MARTA SAFT, DA
THOUGHTWORKS, MOSTRAM COMO UM TIME
DIVERSO PODE CRIAR VALOR PARA A EMPRESA
E SEUS CLIENTES E CONTRIBUIR PARA O
DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

Em tempos de pandemia, as entrevistas remotas tornaram-se parte de nossa rotina. Ao conversar com **Caroline Cintra** e **Marta Saft**, diretoras-presidentes da ThoughtWorks no Brasil, por meio de uma plataforma de videoconferência, algo nos surpreendeu. Abaixo do nome de Caroline, havia a descrição: “Ela, *ella*, *she*, *her*”. Ficamos curiosas e a questionamos sobre o porquê daquela frase. Ela, então, respondeu: “Algumas pessoas não usam o pronome que a gente imagina. Assim como me identifico como *ela*, dou espaço para outra pessoa se identificar de forma diferente, que talvez não seja a mais óbvia, mas conseguirá dizer como quer ser chamada”.

Especializada em serviços de consultoria em tecnologia, desenvolvimento de *software* e transformação digital, a ThoughtWorks tem se destacado não apenas no segmento de inovação, mas também por ser eleita há vários anos uma das melhores empresas para se trabalhar, segundo o *site* de recrutamento Glassdoor. Além disso, a organização realiza intensas ações ligadas à diversidade, como os programas Enegrecer a Tecnologia, construído por funcionários negros e voltado para discutir e promover a diversidade racial, e Aceleradora Inclusiva, que oferece capacitação em programação para pessoas carentes, possibilitando sua entrada no mercado de trabalho.

Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, as diretoras falam sobre gestão compartilhada, importância da diversidade de pessoas para o negócio e para a sociedade, dificuldades de gerenciar diferentes grupos, tendências tecnológicas e desafios da empresa na pandemia.

**FALAMOS: “TEMOS QUE TER MULHERES EM TODOS OS TIMES”, E
DESCOBRIMOS QUE ISSO NÃO BASTA. PRECISAMOS TER MASSA,
PORQUE UMA MULHER SOZINHA EM UM TIME INTEIRO É MUITO DIFÍCIL,
PRINCIPALMENTE QUANDO A CULTURA AINDA NÃO ABRAÇOU ISSO. O
MESMO VALE PARA AS PESSOAS NEGRAS OU QUALQUER GRUPO OPRIMIDO.**

GV-executivo: Como é a liderança compartilhada entre vocês e quais foram os ajustes necessários para dar certo?

Caroline: Vamos desenhando como jogar com nossas forças e nos complementando. Às vezes, uma pessoa conhece mais uma área e a outra conhece mais um segmento diferente, e essa é a ideia de se beneficiar do pareamento. Na ThoughtWorks, é muito comum vermos pares de diretores-presidentes ou *manager directors*. Por exemplo, Brasil, China e Índia, que são as maiores regiões em termos de número de pessoas, têm essas duplas.

Marta: O perfil tradicional de liderança se modificou muito. A gente precisa de tantas competências, principalmente as *soft*, cobrindo um território tão mais amplo, que não é fácil uma pessoa só fazer isso bem e de forma crítica e estratégica. Portanto, é razoável pensar que a gestão com dois profissionais – considerando quais pessoas podem funcionar juntas – nos coloca em um lugar de maior cobertura dessas competências, em uma dinâmica que, quando bem estabelecida, entregamos ao mundo e aos nossos negócios mais do que precisam.

GV-executivo: Quais diferentes *soft-skills* vocês possuem?

Marta: A Carol possui importantes *skills* de comunicação. É guardiã do nosso propósito, dos nossos valores,

lembrando os times disso e dando o *feedback* necessário. Ela traz as pessoas para perto. Ao mesmo tempo, tenho características como pensar qual é o caminho, propor a estrutura e elaborar o plano.

Caroline: Justiça é uma marca muito forte da Marta, além de olhar de outro jeito para a estratégia da empresa, bem mais influente e decisivo. Nosso time percebe que somos diferentes, mas conseguimos criar essa unidade que descreve quem queremos ser como dupla.

GV-executivo: A pandemia afetou essa gestão compartilhada de alguma forma?

Marta: Nem todas as pessoas têm o privilégio de contar com um par para segurar a barra juntas. Foi preciso sermos muito generosas uma com a outra, porque estar na frente dos times, dando apoio, direção e força foi mais necessário do que nunca. Então, a gente conseguia se revezar em estar bem para liderar. Essa pluralidade de visões por fazer o trabalho em dupla nos deu velocidade e nos permitiu enxergar e reagir mais rápido ao que estava acontecendo.

GV-executivo: Vocês tiveram de demitir colaboradores?

Caroline: No calor da crise, todos os nossos clientes foram impactados e precisaram diminuir o escopo de

trabalho. Mais de 200 pessoas saíram de projetos, mas não precisamos demitir; o mercado de tecnologia já sinalizava recuperação. Hoje temos falta de pessoas e desde julho de 2020 estamos contratando agressivamente.

GV-executivo: Como está sendo liderar a distância durante a pandemia?

Caroline: Desenvolvemos *software*, então já existe uma infraestrutura e todos são íntimos das discussões a distância. Agora essa dinâmica está estressada ao máximo, mas me chamou a atenção, nas reuniões globais, muitos dizendo: “Não preciso voltar, assim está bom”. Sinto que para o brasileiro isso é um desafio, porque a gente sente falta de se encontrar. Há um peso emocional com essa falta de convivência.

Marta: Fizemos uma mudança de estrutura e governança no time de liderança, porque o que precisávamos tirar das reuniões não estava mais sendo efetivo. Tomamos ações com escopos e *outcomes* mais bem definidos. Então, também tem um processo de se perceber nesse ambiente remoto para criar oportunidades de interação mais completas e efetivas.

GV-executivo: A ThoughtWorks concentra muitos esforços na questão da diversidade. Essa é uma estratégia global ou do Brasil?

Marta: Global. No Brasil, já nascemos não só com os nossos valores de

RAIO X

- ▶ Marta Saft
- ▶ Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
- ▶ Pós-graduada em Direito Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- ▶ Possui MBA em Gestão e *Business Law* pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e educação executiva em Estratégia e Inovação pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- ▶ Diretora-presidente da ThoughtWorks Brasil.

RAIO X

- ▶ Caroline Cintra
- ▶ Graduada em Ciência da Computação pela UFRGS.
- ▶ Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS.
- ▶ Diretora-presidente da ThoughtWorks Brasil.

diversidade arraigados pelo DNA da organização, mas também com um pouco do aprendizado da experiência global da empresa de promover a diversidade de gênero, a primeira a despontar na ThoughtWorks com ações específicas. Nosso programa de imersão de jovens na empresa tem, pelo menos, 50% de mulheres, e olhamos até *gap* salarial e evolução das pessoas. Mas as desigualdades se manifestam por meio de diversas opressões. Em um país com mais de 50% de pessoas não brancas, olhar para nossas organizações e achar que só porque trouxemos mulheres estamos fazendo a coisa certa é, no mínimo, omissão.

Caroline: Olhamos para vários grupos oprimidos ou que não têm a mesma chance nem espaço. Os programas maduros são os de gênero e raça, mas também atuamos com LGB-TQIA+ e pessoas com deficiência, por exemplo.

GV-executivo: Como vocês aprenderam com esse processo?

Caroline: Às vezes pensamos: “Vamos ser mais inclusivos e ter menos conflitos”. E é ao contrário, porque, quanto mais diversidade, o debate fica mais rico e vemos mais conflitos e situações de microagressão, desigualdade

de oportunidades e vieses inconscientes que temos de calibrar. Falamos: “Temos que ter mulheres em todos os times”, e descobrimos que isso não basta. Precisamos ter massa, porque uma mulher sozinha em um time inteiro é muito difícil, principalmente quando a cultura ainda não abraçou isso. O mesmo vale para as pessoas negras ou qualquer grupo oprimido. Então, precisamos de pares e de percentuais. Também criamos treinamentos com simulações de como lidar com situações de opressão. A sociedade é machista, racista, homofóbica, mesmo sem querer ou perceber. Então, fomos aprendendo

A MAIORIA DOS NOSSOS CLIENTES TEM UM APREÇO MUITO GRANDE POR DIVERSIDADE. TEM ALGO QUE PODE DIVERGIR POLITICAMENTE, MAS ESTAMOS FALANDO DE ENTREGA DE VALOR. ISSO É INQUESTIONÁVEL. NÃO PROMOVEMOS AÇÕES DE DIVERSIDADE POR CARIDADE, MAS PORQUE É A COISA CERTA A SE FAZER E É NEGÓCIO.

com conflitos e situações que aconteciam na própria empresa.

Marta: Incluir não é ter uma política; são os comportamentos e as condutas que a gente incentiva ou reprime no dia a dia: dar espaço para falar a verdade, reprimir opressões, criar caminhos de desenvolvimento, realizar revisão salarial e monitorar os processos de sucessão. Como mulheres brancas, não vamos fazer um movimento de diversidade efetivo se só olharmos para as iguais. Precisamos levar para além da gente, com pessoas acolhidas no seu local de trabalho, que encontram espaço para contribuir com sua identidade e ser ouvidas. Quando esses grupos heterogêneos atuam com todo o seu potencial para criar soluções diversas que o mundo pede, tendemos a ter produtos mais ricos e aderentes às necessidades do cliente.

GV-executivo: Em 10 anos, o percentual de mulheres na liderança na área técnica passou de 10 para 42%. Quais foram as dificuldades e os conflitos que enfrentaram para atingir esse patamar?

Caroline: Isso tem muita relação com a falácia da meritocracia. Uma vez fizemos um evento só para mulheres para ensinar programação e discutir questões técnicas. Recebemos críticas de homens que queriam participar. Respondíamos: “Quer ir a um evento de tecnologia para homens? Vá a qualquer evento de tecnologia”.

Quando mudamos a descrição das nossas vagas de “Procuram-se desenvolvedores” para “Procuram-se pessoas desenvolvedoras”, o número de mulheres que aplicavam aumentou vertiginosamente. Acho que tivemos muito mais prêmios do que dificuldades nesse caminho, mas não acontece por acaso; requer investimento.

Marta: Iniciamos o programa Engreger a Tecnologia, de inclusão racial, com um evento técnico e de recrutamento exclusivamente para negros em Salvador, onde 80% da população é negra. Então, recebi um pedido de prestação de contas do Ministério Público do Trabalho por causa de uma denúncia sobre práticas discriminatórias da ThoughtWorks. Com todos os desafios, o programa só cresceu, tanto que recentemente inauguramos um programa de desenvolvimento de lideranças negras.

Caroline: Estamos com 34% de pessoas negras na ThoughtWorks. Nosso objetivo para este ano é subir para 38% e, em 2022, para 42%.

GV-executivo: A tecnologia geralmente é vista como algo de e para jovens. Vocês têm alguma iniciativa para os profissionais com mais idade?

Caroline: Acho uma excelente provocação. Não temos trabalhado com isso. Acho bonito celebrar essas jornadas tão sólidas e consistentes. Tem muita tecnologia nova, mas a fundamentação de uma vida inteira traz muito

ferramental. Acho que tem muito espaço para esse público.

GV-executivo: Vocês possuem alguma ação voltada para comunidades carentes ou pessoas de baixa renda?

Caroline: Tem o Programa Aceleradora Inclusiva, em parceria com a PUC [Pontifícia Universidade Católica] de Porto Alegre, com turma específica para pessoas em situação vulnerável e que possibilita entrada no mercado de trabalho. É uma aceleradora de times ágeis.

GV-executivo: As duas últimas eleições mostraram uma sociedade bem mais conservadora do que os polos urbanos intelectuais tendem a acreditar. Como os clientes enxergam essas ações de diversidade? Vocês já recusaram algum contrato pelo não alinhamento com a cultura ou política da empresa?

Caroline: A maioria dos nossos clientes tem um apreço muito grande por diversidade. Por exemplo, Natura, Globo, Latam... são empresas super-parceiras em falar sobre o tema, em fazer esses treinamentos de como a gente lida com a opressão. Quando tiver um cliente que não tem essa visão, queremos estar nele. Pode precisar de várias conversas, mas as pessoas vão ficando mais abertas e entendendo esse valor. No fim, o que quem está gerindo um negócio quer? Valor, crescer, atingir mais clientes. É mais interessante

REALIZAMOS UM EVENTO EXCLUSIVAMENTE PARA NEGROS EM SALVADOR. RECEBI UM PEDIDO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO POR CAUSA DE UMA DENÚNCIA SOBRE PRÁTICAS DISCRIMINATÓRIAS DA THOUGHTWORKS.

aguentar a dificuldade de criar esses espaços do que dizer: “Não vou passar por esse cliente”.

Marta: Tem algo que pode divergir politicamente, mas estamos falando de entrega de valor. Isso é inquestionável. Não promovemos ações de diversidade por caridade, mas porque é a coisa certa a se fazer e é negócio.

GV-executivo: Quais são os desafios de crescer e de manter a cultura da empresa?

Caroline: Quando entrei, éramos 60 pessoas. Hoje, somos 800. O nível de formalidade, de processos que a gente precisa adotar hoje é muito superior. Sempre que implantamos um processo, todo mundo joga pedra, é natural. Estamos no caminho de ter mecanismos de *compliance* muito bem definidos, começamos a discutir o acesso à informação e isso é um tabu nessa empresa, porque todo mundo tem acesso a tudo. Algumas informações precisam ser protegidas: pessoais, de negócios, que têm um período para serem liberadas, e precisamos lidar com isso. São conversas quentes...

GV-executivo: Vocês têm sido líderes em satisfação dos funcionários no Glassdoor. No entanto, nessa plataforma, os colaboradores também fazem críticas de forma anônima. Vocês leem e endereçam esses comentários?

Marta: Estamos sempre conectadas, tanto nos canais externos quanto internos, para entender a satisfação e as críticas dos colaboradores. Às vezes, as pessoas encontram um ambiente mais seguro no Glassdoor para dizer o que pensam. Por isso, esses canais são valiosos. Tem o nosso exercício de olhar e entender: essa pode ser uma insatisfação pontual e podemos tentar impedir que tal percepção se reproduza em outros colaboradores; ou podemos identificar uma tendência e priorizar ações relacionadas a uma insatisfação manifestada por diversos grupos, em diversos canais.

GV-executivo: Qual é a visão da ThoughtWorks sobre o futuro da tecnologia?

Caroline: Trabalhamos o que a gente chama de *mindset* digital. A gente desenvolve *software* medindo o tempo todo: isso é valor mesmo? As pessoas estão usando do jeito que querem? Para que lado querem ir? Como vejo o que elas estão pedindo? Isso muda até a cultura de um negócio.

Marta: Cada vez mais vemos a tecnologia tomar espaço em funções que antes eram realizadas por humanos, mas também existe a potencialização do humano nesse contexto. Quando penso na gente como uma empresa que domina esse instrumento, vem junto a responsabilidade de questionar o que estamos realizando e olhar para além do que eu estou entregando na ponta,

porque vai ter um impacto sistêmico muito maior do que consigo ver. Falar de boas práticas, interações humanas... Nada disso é alheio a construir *softwares*. Qual algoritmo estou criando? Como isso muda se diversificarmos esse time?

GV-executivo: A diversidade na organização ajuda a diversificar algoritmo?

Marta: Com certeza. Por exemplo, o *dispenser* de sabonete no banheiro que não funciona quando uma pessoa negra tenta lavar a mão, porque não reconhece a pele mais escura. Será que o time que desenvolveu esse equipamento tinha uma pessoa negra? Provavelmente, não. É o simples fato de ter perspectivas diversas quando pensamos em uma solução.

GV-executivo: Vocês veem esse movimento mais inclusivo na área de tecnologia como um todo?

Marta: Tem diferença eu mudar minha empresa, meus clientes e entender que tenho um impacto maior na sociedade. Enquanto empresas detentoras de ferramentas tão poderosas quanto a tecnologia, precisamos nos responsabilizar e incentivar as pessoas a entenderem o que estão fazendo com a tecnologia que dominam. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da GV-executivo > adriana.wilner@fgv.br

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo > aline.lilian@fgv.br