



# O fenômeno do desaparecimento: paridade entre os gêneros na escalada corporativa

Por Diana Goldenberg, Julie Coffman, Orit Gadiesh, Wendy Miller, Marcial Rapela,  
Luciana Batista e Vanessa Soares

**BAIN & COMPANY**

*Julie Coffman é sócia do escritório de Chicago da Bain & Company e membro do Conselho Global de Liderança Feminina da Bain. Orit Gadiesh é chairman da Bain & Company. Wendy Miller é sócia do escritório de Boston da Bain & Company e lidera o departamento global de Marketing e Comunicação da empresa.*

*Marcial Rapela é sócio, Luciana Batista é gerente, Vanessa Soares e Diana Goldenberg são consultoras, todos do escritório de São Paulo da Bain & Company.*

## Introdução

Ambição, competência, determinação e desenvoltura não vêm com sexo definido. Na verdade, como a economia mundial prefere cada vez mais o poder intelectual ao poder físico, as mulheres estão se juntando à força de trabalho em números cada vez maiores. As mulheres representam hoje aproximadamente 50% da força de trabalho dos Estados Unidos. Na União Europeia, as mulheres preencheram 75% dos oito milhões de vagas novas criadas desde 2000. Globalmente, pela primeira vez na história, as mulheres empregadas lidaram com a adversidade econômica melhor que os homens: nos Estados Unidos, homens representaram 75% dos empregos perdidos na recessão recente<sup>1</sup>.

Porém, algo preocupante acontece com as mulheres quando elas sobem na hierarquia corporativa – elas desaparecem. As mulheres ainda não sobem aos níveis de liderança no mesmo percentual e na mesma velocidade que seus pares do sexo oposto. Elas entram na força de trabalho em grande número, mas com o passar do tempo “evaporam” do alto nível hierárquico da organização. Em 2009, somente 3% das 500 empresas da Fortune tinham uma CEO<sup>2</sup>. O fenômeno do desaparecimento é ainda mais intenso no Brasil onde, segundo o ranking “Maiores & Melhores” da Exame publicado em 2010, apenas duas das cem maiores empresas do país era comandada por uma mulher<sup>3</sup>. Na Europa, mulheres representam somente 12% do conselho de diretores das cem empresas da FTSE – 25% delas ainda possuem conselhos formados somente por homens<sup>4</sup>.

Apesar das recentes conquistas em questões de igualdade de gênero, como discriminação e assédio, as mulheres continuam lutando por desenvolvimento de carreira e acesso a posições de liderança. Ao tentar balancear prioridades como carreira e família, frequentemente elas acabam ficando para trás profissionalmente. Enquanto muitas organizações oferecem inúmeros programas de trabalho flexíveis para ajudar mulheres a retornar à força de trabalho, poucas possuem atualmente políticas inovadoras de promoção ou caminhos de crescimento

que colaborem para a carreira de funcionários (homens ou mulheres) que retornam ao trabalho após ficarem alguns anos afastados. Cada vez mais, em vez de retornarem a carreiras estagnadas, mulheres optam por se tornar empreendedoras. Todos os dias nos Estados Unidos, 1.600 novos negócios são iniciados por mulheres empreendedoras. Lá, organizações que pertencem a mulheres têm crescido a uma taxa duas vezes maior que todos os outros negócios<sup>5</sup>. No Brasil, elas já são responsáveis por 53% dos novos investimentos<sup>6</sup>.

Com a retomada do crescimento da economia, os executivos precisarão novamente focar em encontrar e manter talentos – homens e mulheres. As organizações acharão difícil preencher as necessidades de talentos se não focarem na retenção da metade feminina da força de trabalho. Em entrevistas com diretores de recursos humanos de 25 grandes empresas europeias, a Bain & Company descobriu que as organizações pagam um preço alto por ignorarem essa questão. Nosso estudo mostra que as empresas perdem muitos talentos quando um número desproporcional de mulheres deixa a empresa em níveis hierárquicos médios e altos: uma diferença de somente 5% em retenção resulta em aproximadamente duas vezes mais homens que mulheres depois de dez anos. Uma redução de 5% em retenção de mulheres, depois de uma década, resulta no equivalente à anulação dos benefícios de aumentar o recrutamento de mulheres de 30% para 50%. E o mais chocante de tudo: se um terço das mulheres de uma organização trabalhar meio período, a tendência é que 50% mais homens que mulheres sejam promovidos nos cinco anos seguintes<sup>7</sup>.

O que impede as organizações de promoverem e reterem seus melhores talentos femininos em funções-chave? Para entender os obstáculos no crescimento hierárquico, a Bain & Company conduziu recentemente uma pesquisa mundial – em associação com a Harvard Business Review – sobre a “Paridade entre os gêneros no local de trabalho”. Mais de 1.800 entrevistados responderam à pesquisa, com quase 60% em posições seniores executivas e de gestão.

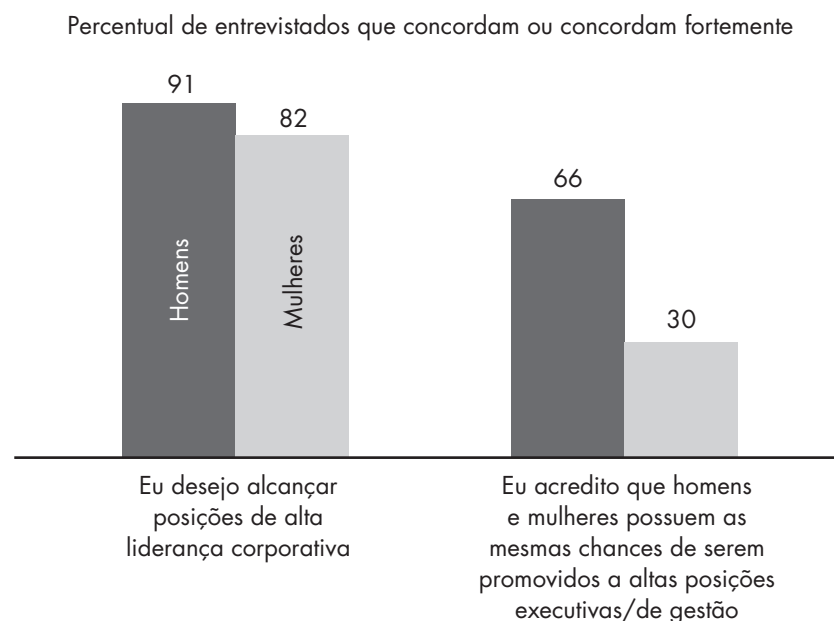
Enquanto mais de 75% dos entrevistados eram mulheres, houve uma participação ativa dos homens na pesquisa – frequentemente oferecendo um contraponto provocativo e desafiador.

Os resultados da pesquisa mostram que enquanto homens (91%) e mulheres (82%) desejam atingir posições de liderança em suas organizações, menos mulheres que homens realizam seus sonhos. Enquanto 66% dos homens afirmam acreditar que as mulheres possuem a mesma oportunidade de ser promovidas a posições de liderança e controle, menos de um terço delas pensa da mesma forma (Figura 1). As respostas da pesquisa e das entrevistas detalhadas, a seguir indicam que três principais questões bloqueiam o caminho para a paridade entre os gêneros em muitas organizações.

### I. Existe uma diferença real de percepção em relação à situação atual de paridade entre homens e mulheres

Apesar do grande número de mulheres entrando no mercado de trabalho, muitas organizações ainda não estão convencidas da questão da paridade entre os gêneros. A pesquisa da Bain revela que enquanto a maioria dos homens e das mulheres concorda que a paridade entre os gêneros geralmente é um objetivo desejado, os dois sexos possuem opiniões divergentes quando a questão foca em quão importante esse assunto deveria ser nas suas organizações. Enquanto a maioria de todos os entrevistados – homens e mulheres – apoia essa idéia no local de trabalho, quando perguntados se paridade deveria ser um imperativo em sua organização, são as mulheres que votam fortemente em favor do comprometimento estratégico: mais de 80% delas concordam ou concordam fortemente. Por

**Figura 1: Mulheres querem liderar, mas acreditam não possuir oportunidades iguais para atingir níveis elevados da organização**



Nota: Escala de 1-5 ("Discordo fortemente" a "Concordo fortemente")

outro lado, somente 48% dos homens acham que atingir a paridade entre os gêneros deveria ser imperativo para suas organizações (Figura 2).

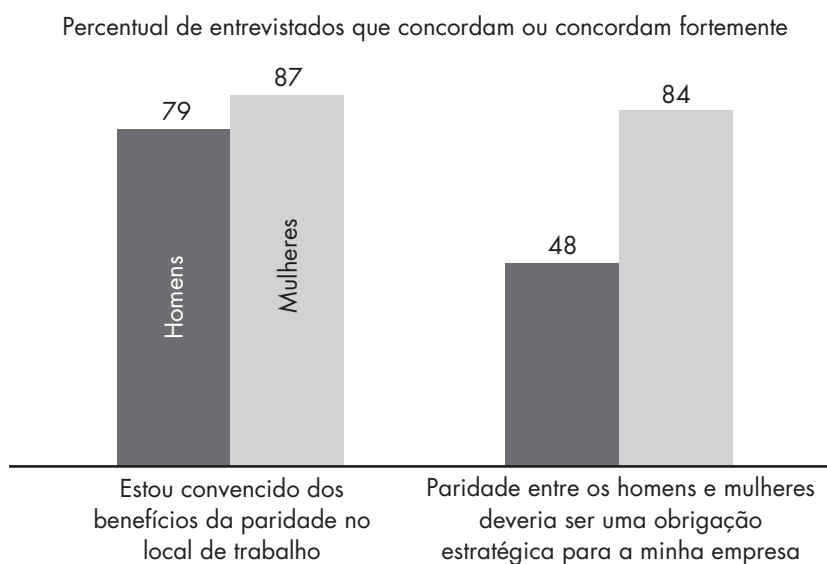
Os homens consistentemente observam maior paridade entre os gêneros do que as mulheres em relação a situações-chave do trabalho, como recrutamento, promoções ou nomeação a posições de liderança. É interessante notar que tanto os homens quanto as mulheres acham que a paridade entre os gêneros diminui visivelmente nos níveis mais altos de suas organizações. Os resultados da pesquisa mostram, por exemplo, que a maioria dos homens (90%) e das mulheres (85%) acredita que candidatos qualificados de ambos os sexos possuem oportunidades iguais de serem recrutados para posições de nível júnior em suas empresas.

Mas quando perguntados sobre recrutamento ou promoção para posições executivas e de gestão, tanto homens quanto mulheres são menos propensos a concordar que existe paridade – e os homens possuem uma visão mais otimista que as mulheres. Nos resultados da pesquisa,

duas vezes mais homens que mulheres acham que elas têm a mesma chance que eles de serem recrutadas para posições executivas, serem promovidas no mesmo período de tempo a funções executiva, ou serem nomeadas a posições-chaves de liderança ou controle na empresa (Figura 3).

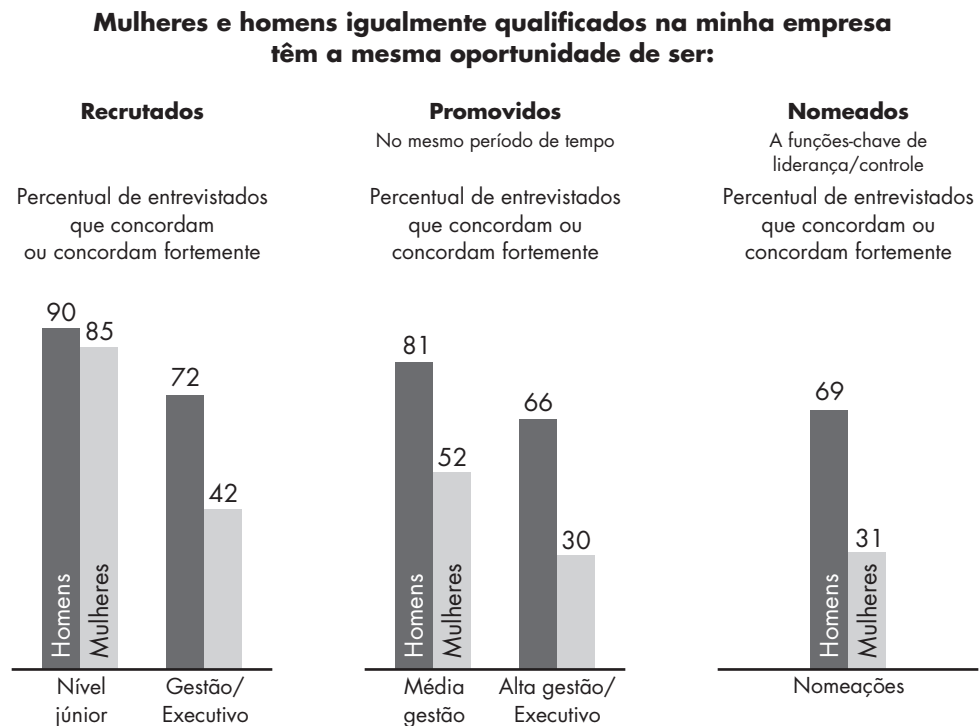
Claramente, enquanto homens e mulheres tiverem percepções distintas, será mais difícil para as organizações perseguirem a meta de paridade – particularmente porque, hoje, a maioria das posições mais altas de liderança são ocupadas por homens, e eles podem ou não entender padrões de paridade da mesma forma que as mulheres que trabalham para eles entendem. Uma gerente sênior, de uma grande seguradora da América do Norte, diz: “A evolução de carreira no mundo corporativo é definida pelo relógio biológico do homem, não o das mulheres. Você conquista o sucesso batalhando nos seus 20, 30 e 40 anos – mas esse é também o período em que você está construindo uma família. Essa dinâmica tem que mudar”.

**Figura 2: Homens não estão totalmente convencidos de que paridade entre os gêneros deveria ser um imperativo em sua organização**



Nota: Escala de 1-5 (“Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”)

**Figura 3: Existe uma diferença considerável entre as opiniões de homens e mulheres em relação ao estágio atual da paridade**



Nota: Escala de 1-5 (“Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”)

## II. Prisioneiras do “papel de mãe”: balanceando as funções de cuidar da família e construir uma carreira

Apesar do crescente número de famílias nos Estados Unidos e na Europa onde o pai fica em casa e é a principal pessoa que cuida da família, a sociedade ainda acredita que a mulher faz melhor esse trabalho. Enquanto 80% das mulheres entrevistadas acham que tanto homens quanto mulheres são igualmente qualificados para cuidar das crianças em casa, somente 56% dos homens entrevistados concordam (Figura 4). Outras perguntas da pesquisa revelaram que frequentemente as mulheres abandonam suas carreiras para cuidar da casa – ou se sentem sobrecarregadas com a dupla responsabilidade de gerenciar carreira e família. Uma executiva da indústria de entretenimento diz: “Além de ter uma função executiva sênior, eu ainda sou esposa e mãe. Adicionalmente, faço jantar alguns

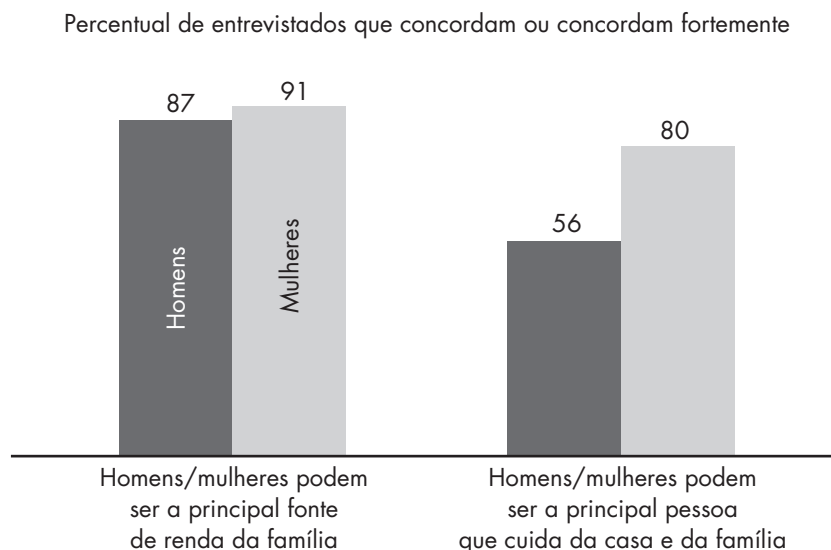
dias da semana e várias outras coisas que não faria se eu fosse o marido”.

Tanto homens (87%) quanto mulheres (91%) votam em grande número a favor da crença de que qualquer um dos sexos pode ser a principal fonte de renda da família. Por outro lado, quando se trata realmente de fazer sacrifícios na carreira, homens e mulheres tendem a reagir de forma diferente. Enquanto 59% delas concordam que sacrificariam suas carreiras pela família, uma parcela ligeiramente menor de 53% dos homens faria isso. Eles tendem a ser mais confiantes de que a sua parceira sacrificaria sua carreira: nos resultados da pesquisa, 77% dos homens acham que sua mulher abriria mão da carreira pela família, enquanto somente 45% delas acham que seu parceiro faria isso (Figura 5).

Para ambos os sexos, cada vez mais as finanças estão no centro da decisão de quem sacrificaria o quê. Um executivo júnior diz: “Nossa



### Figura 4: Mulheres são pressionadas pela percepção persistente que elas cuidam melhor da família



Nota: Escala de 1-5 ("Discordo fortemente" a "Concordo fortemente")

diferença de renda decide a carreira de quem tem prioridade". Por outro lado, uma gerente sênior em incorporações imobiliárias diz: "A renda potencial está muito relacionada com qual carreira é priorizada. Nós dois temos salários muito bons, mas o meu marido trabalha em finanças (e ganha mais)".

Na prática, a pesquisa revela que as mulheres tendem a fazer mais concessões ao priorizar a carreira profissional de seus parceiros à frente da delas. Elas estão duas vezes mais propensas a seguir uma carreira flexível, ou a tirarem licenças, e três vezes mais inclinadas a trabalhar meio período. Deve-se notar, porém, que a pesquisa revelou que um número crescente de homens está disposto a fazer semelhantes sacrifícios para apoiar as carreiras de suas parceiras – simplesmente ocorre que, na ausência da paridade no mercado de trabalho, menos homens precisam fazer esses sacrifícios enquanto sua parceira sobe para cargos executivos.

De acordo com os resultados da pesquisa, a fim de apoiar as prioridades de carreira de um parceiro, mais mulheres do que

homens trabalhavam em casa (47% e 31%, respectivamente), mudaram-se ou foram realocadas em apoio ao parceiro (42% e 35%); recusaram propostas de emprego atraentes (34% e 26%), seguiram um plano de carreira flexível (36% e 19%), optaram por trabalhar meio período ou ter um horário de trabalho flexível (30% e 10%), ou simplesmente tiraram licenças temporárias (26% e 14%) (Figura 6).

A menos que as empresas encontrem formas de ajudar seus empregados a equilibrar a vida profissional e pessoal, e encorajem igualmente os homens e as mulheres a exercer essas opções, será impossível alcançar a paridade. A pesquisa mostra que, assim como por trás de um homem bem-sucedido muitas vezes há uma parceira que lhe dá apoio e fica em casa, também por trás de muitas executivas seniores bem-sucedidas há um marido dando suporte. Diz uma executiva com filhos já adultos: "Eu sou a responsável pelo sustento da família. A carreira do meu marido permite flexibilidade para apoiar meus horários de trabalho exigentes e viagens. Sem isso, eu não poderia fazer o que faço".

### III. As organizações precisam demonstrar comprometimento e desenvolver ações promovendo a paridade entre homens e mulheres

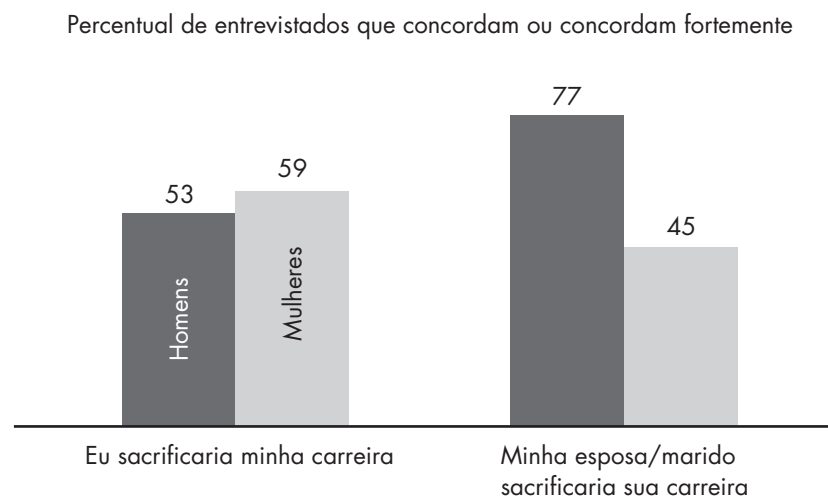
Os resultados da pesquisa enviam uma mensagem forte aos líderes de negócios: a maioria dos empregados não vê como bem-sucedidas as iniciativas em curso para alcançar a paridade entre os gêneros. O único e mais importante teste feito pelos empregados é o número de mulheres subindo até o topo em suas organizações. A pesquisa revela a frustração que os funcionários sentem com as iniciativas de paridade existentes em suas organizações, ou pior, uma completa insatisfação com o desinteresse da organização pelas disparidades na evolução das carreiras de homens e mulheres.

Mais de 75% dos entrevistados na pesquisa da Bain relatam que sua empresa implementou iniciativas de paridade entre os gêneros, como programas de horários flexíveis e de mentoring, mas muitos sentem que esses programas são ineficazes. Apenas um em cada quatro entrevistados considera que a liderança de sua empresa vê a paridade como uma prioridade, e apenas um em cada cinco acredita que a

sua empresa investiu recursos adequados nas iniciativas. Somente 14% dizem receber treinamento ou workshops efetivos sobre o tema e apenas 8% consideram que a sua empresa consegue vincular incentivos e compensações aos objetivos de paridade entre homens e mulheres (Figura 7). Uma gerente júnior de uma empresa de contabilidade global relata: “Grandes corporações têm seus costumes profundamente enraizados e, apesar das boas intenções, estão tendo dificuldades em fazer essa transição (para a paridade)”.

As empresas não só precisam medir o atual estágio de paridade entre os gêneros como também precisam dar um passo adiante, monitorando a evolução dos objetivos da paridade entre homens e mulheres em todos os níveis da organização. Os resultados da pesquisa mostram que muitos trabalhadores sentem que sua empresa não coleta dados suficientes sobre as questões de paridade. Menos de 20% dos entrevistados relataram o uso eficaz de métricas de paridade nas empresas em que trabalham. A resposta não é melhor para outras métricas de gestão de talentos: menos da metade dos entrevistados sabia dizer se sua

**Figura 5: Número maior de mulheres do que de homens que sacrificariam suas carreiras pelas carreiras de seus parceiros**



Nota: Escala de 1-5 (“Discordo fortemente” a “Concordo fortemente”)

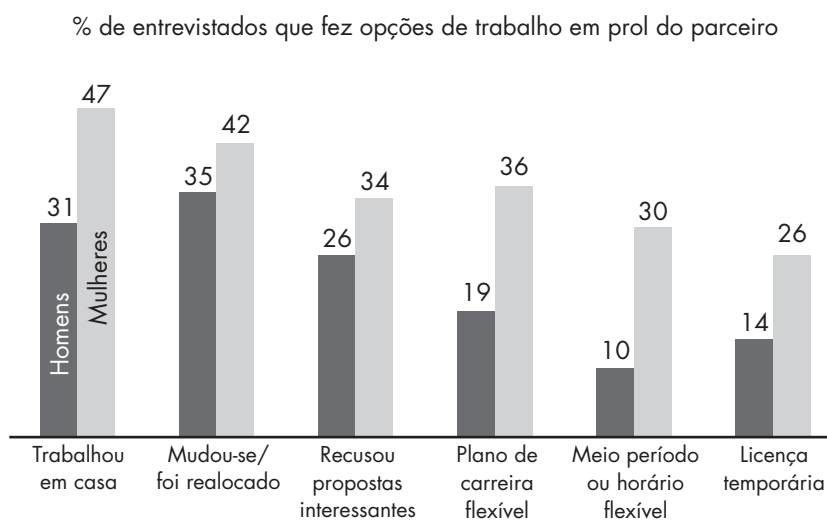


empresa acompanha o percentual de mulheres contratadas, de mulheres promovidas ou de mulheres mantidas em seus cargos. Para as organizações realmente querendo ajudar as mulheres a subir na carreira, a mensagem é clara: é difícil mudar quando você não tem métricas corretas para medir as melhorias.

Outro forte sinal dado pelos funcionários: é preciso incluí-los na concepção e comunicação de programas de paridade dentro da organização. Em muitas empresas, mesmo havendo comprometimento da gerência sênior com a paridade entre os gêneros, os trabalhadores não sentem que existe comprometimento com a agenda. Cerca de 60% dos entrevistados relatou que sua empresa não solicita qualquer comentário ou observação deles sobre o desenvolvimento de iniciativas de paridade (Figura 8). Cerca de um em dez afirma que a sua empresa não oferece nenhum mecanismo formal de feedback nem oportunidades de diálogo aberto sobre o assunto. Para um real comprometimento com a paridade entre homens e mulheres, as empresas precisam perguntar aos funcionários o que eles precisam para equilibrar a vida profissional e pessoal.

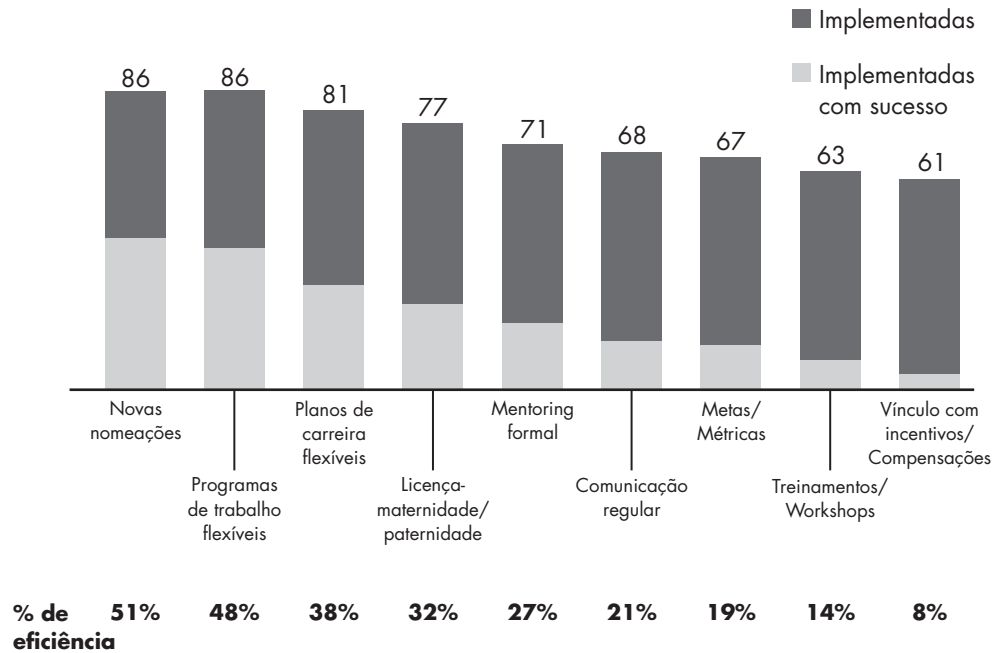
A pesquisa da Bain revela que os funcionários não apenas são capazes de perceber rapidamente quando a empresa faz somente discursos vazios sobre a questão, como também buscam indicadores-chave como sinais de engajamento sério na questão de paridade, (ex.: comprometimento da gerência, alocação de recursos adequados para iniciativas e comunicação aberta e clara). Os resultados da pesquisa mostram que poucas empresas são bem-sucedidas em sinalizar aos funcionários seu engajamento genuíno com a paridade. Quase dois terços dos entrevistados não sentem que seus líderes consideram a paridade um imperativo em toda a organização. Em praticamente 75% das empresas, a liderança não fez da paridade entre homens e mulheres uma prioridade declarada e visível, e 80% não alocou recursos às iniciativas (Figura 9). Uma gerente sênior em uma empresa global de energia na Europa diz: “A menos que os líderes seniores da organização se comprometam sincera e genuinamente a atingir a paridade, e empreguem métricas e força para isso, a paridade não existirá tão cedo”.

**Figura 6: As mulheres são mais suscetíveis a fazer concessões na carreira do que os homens**



**Figura 7: A maioria das empresas fracassou na implementação de iniciativas visando à paridade entre homens e mulheres**

% de empresas implementando iniciativas



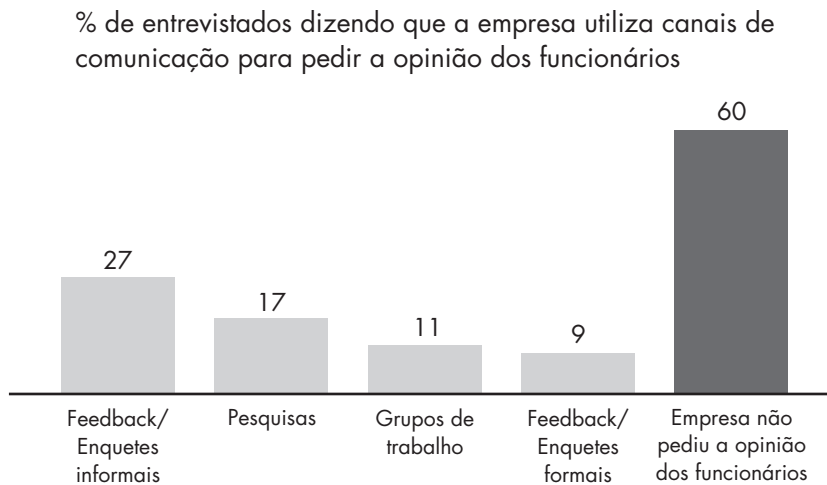
Nota: Escala de 1-5 ("Muito ineficiente" a "Muito eficiente")

### Paridade entre os gêneros: o que você pode fazer a respeito


Cada organização enfrenta desafios únicos no que se refere a paridade entre homens e mulheres e, portanto, precisa desenvolver uma solução específica adequada. No entanto, todas as organizações têm de enfrentar duas questões essenciais quando não desejam que homens e mulheres sejam penalizados por se afastarem temporariamente do trabalho para gerir responsabilidades de família:

- Em primeiro lugar, a paridade deve ser uma prioridade estratégica declarada para a organização, que precisa demonstrar todo o rigor na medição, controle, alocação de recursos, responsabilidade e comprometimento dos líderes – como mostrados quando a organização persegue objetivos críticos do negócio;
- Em segundo lugar, as empresas precisam desenvolver processos de promoção e planos de carreira menos rígidos – e ativamente promover e “desestigmatizar” modelos de carreira flexível dentro da organização – para que os empregados prosperem e cresçam em suas carreiras mesmo afastando-se temporariamente. Isso é fundamental para mulheres que desejam ter tempo para educar os filhos, mas é igualmente importante para todos os empregados, homens e mulheres, que ao longo de sua carreira precisam equilibrar questões pessoais, como começar uma família, cuidar de um parceiro doente ou cuidar de pais idosos. As empresas devem garantir que os processos de promoção não penalizem aqueles que optam por oportunidades de trabalho flexível ou meio período e se certificar de que o processo de retorno após um período de licença é perfeitamente consistente e coerente.

**Figura 8: A maioria das empresas não envolve seus funcionários na questão da paridade**

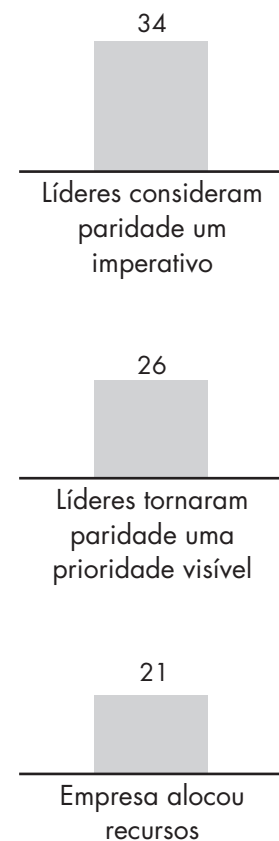


As empresas que consideram a paridade entre homens e mulheres parte integrante de seus objetivos estratégicos relatam benefícios em vários níveis. Ao reter mais mulheres no longo prazo, as empresas criam um quadro de talentos mais rico e variado para alimentar o desenvolvimento de novos líderes – além de economizar enormemente em custos de contratação e treinamento para a substituição de talentos. Grandes empresas de serviços alegaram ter economizado dezenas de milhões

de dólares com iniciativas eficazes de paridade entre os gêneros que acolhiam mulheres de volta na organização e colocavam-nas em uma faixa de promoção. Com a intensificação da guerra por talentos no futuro, os líderes terão de fazer a matemática dos sexos. Cada vez mais, para a maioria dos CEOs, homens e mulheres, gerenciar a paridade entre gêneros não é um luxo: é uma necessidade para assegurar o crescimento continuado e o sucesso no mercado global. 

**Figura 9: A maioria dos funcionários sente que sua empresa não está verdadeiramente comprometida com a paridade**

% de entrevistados que concorda ou concorda fortemente



1 "Women in the workforce: Female power." *The Economist*, 30 de dezembro de 2009.

2 "A Crise Econômica Internacional e os (Possíveis) Impactos sobre a Vida das Mulheres" *Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM)*, 2 de julho de 2009.

3 "Fortune 500 2009: Top Women CEOs." *Fortune*, 4 de maio de 2009.

4 "Anuário Maiores & Melhores" *Revista Exame*, julho de 2010.

5 "Corporate Britain is failing women." *Cranfield University School of Management*, 19 de novembro de 2009.

6 "No women directors on 1 in 4 FTSE 100 boards." *The Institute of Commercial Management (ICM)*, 19 de November de 2009.

7 King, Steve, Anthony Townsend and Carolyn Ockels. "Demographic Trends and Small Business." *The Intuit Future of Small Business Report*, janeiro de 2007.

8 "GEM Global Report 2009" *Global Entrepreneurship Monitor*, 6 de abril de 2010.

9 Sophie Serratrice and Bertrand Pointeau. "Gender Balance at the Top: Linking Diversity & Leadership Supply." *Bain & Company*, 2008.



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar  
04551-000 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3707 1202  
E-mail: marcial.rapela@bain.com

Para mais informações, por favor, visite [www.bain.com](http://www.bain.com).