

## SEM ATALHOS: O CAMINHO DAS MULHERES PARA ALCANÇAREM O TOPO

Com a valorização de diferentes estilos de liderança, mais mulheres poderão conquistar posições de alta gestão em empresas brasileiras

Este relatório baseia-se em pesquisa secundária de mercado, em análise de informações financeiras já disponíveis ou enviadas à Bain & Company e em uma gama de entrevistas com participantes do setor. A Bain & Company deixa claro que não verificou, de forma independente, qualquer informação fornecida ou à sua disposição e, por isso, não garante, expressa ou implicitamente, que tais dados sejam corretos ou completos. Projeções de mercado, informações financeiras, análises e conclusões contidas neste documento estão fundamentadas no tipo de informação mencionado acima e no julgamento da Bain & Company. Portanto, não devem ser entendidas como previsões definitivas nem como garantias de desempenho ou de resultados futuros. Além disso, os dados e as interpretações aqui presentes não constituem aconselhamento de nenhum tipo, não se destinam ao uso para fins de investimento, e nem a Bain & Company nem nenhuma de suas subsidiárias ou seus sócios, diretores, acionistas, funcionários ou representantes assumem qualquer encargo ou responsabilidade com relação à utilização ou à confiabilidade de qualquer informação ou análise incluída nestas páginas. Todos os direitos deste documento pertencem à Bain & Company, e ele não pode ser publicado, transmitido, distribuído, copiado, reproduzido nem republicado, no todo ou em parte, sem a permissão explícita, por escrito, da Bain & Company.

## Conteúdo

<b>1. Não falta talento, mas oportunidade</b> . . . . .	pg. 3
<b>2. O que impede as mulheres de subirem na carreira?</b> . . . . .	pg. 6
Prioridades conflitantes . . . . .	pg. 6
Diferenças de estilo . . . . .	pg. 8
Viés organizacional. . . . .	pg. 8
<b>3. Afinal, existem ou não diferenças de estilo?</b> . . . . .	pg. 10
<b>4. Barreiras: elas sentem, mas eles reconhecem pouco.</b> . . . . .	pg. 11
<b>5. Empresas ainda valorizam pouco os estilos de liderança femininos</b> . . . . .	pg. 13
<b>6. Como endereçar este problema?</b> . . . . .	pg. 15
Criação de modelos de trabalho que apoiem homens e mulheres em suas responsabilidades familiares. . . . .	pg. 16
Liderança da organização comprometida de forma visível. . . . .	pg. 16
Garantia de que os processos de seleção e promoção não sejam enviesados e que a tomada de decisão envolva um conjunto diverso de pessoas . . . . .	pg. 16
Comunicação e internalização de valores, comportamentos e normas culturais . . . . .	pg. 17



## 1. Não falta talento, mas oportunidade

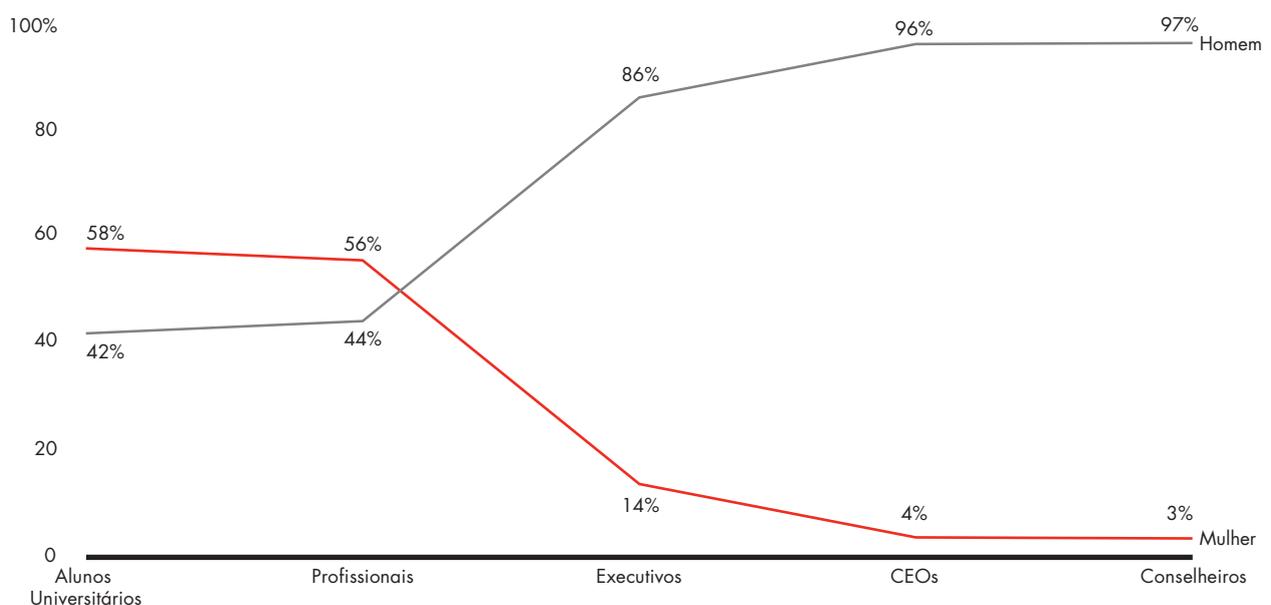
Ao observarmos a equipe executiva de qualquer empresa brasileira, provavelmente, veremos ainda uma pequena presença feminina. Mesmo após décadas de esforços para mudar essa realidade, boa parte das lideranças empresariais concorda que mais mulheres poderiam alcançar altas posições hierárquicas. O processo de mudança tem sido muito lento. Sem ações ousadas, será necessário outras tantas décadas antes que a representação delas em cargos de chefia atinja uma massa crítica e ainda mais tempo para se igualar à dos homens.

Ironicamente, o grupo de profissionais do sexo feminino no Brasil nunca foi tão sólido. Desde 1985, o número de mulheres com um diploma superior nas mãos é maior do que o dos homens, representando cerca de 58% dos alunos universitários em 2011<sup>1</sup>. No mesmo ano, elas foram maioria nas salas de aula de importantes disciplinas, como Administração e Direito (51% e 52%, respectivamente)<sup>2</sup>. Isso já as colocaria entre os candidatos mais qualificados para os cargos de nível iniciante e também criaria uma grande oportunidade para aspirantes a postos mais elevados. E elas sonham alto. Uma pesquisa de caráter global da Bain & Company, realizada ao longo dos últimos três anos, mostra que a ambição das mulheres e a dos homens praticamente se equivalem. No Brasil, 66% delas e 72% deles desejam chegar a líderes de negócios de nível sênior.

Apesar da abundância de mulheres qualificadas e ambiciosas, apenas 4%<sup>3</sup> dos principais executivos entre as 250 maiores empresas brasileiras são do sexo feminino (*Figura 1*). As mulheres estão particularmente sub-representadas em posições de gerência executiva, primeiro passo para promoções a níveis hierárquicos mais elevados. Como apenas 14% desses cargos são ocupados por mulheres, não surpreende que, neste ranking de importantes companhias do país, encontremos somente nove CEOs do sexo feminino.

*Figura 1:* Em grandes empresas, um homem tem vinte vezes mais chances de chegar a CEO do que uma mulher

Percentagem da população



Fonte: IBGE, Catho, Valor Econômico, análise Bain

O que impede as mulheres de atingirem o topo, mesmo que, por quase duas décadas, elas tenham investido tanto em qualificação? Reconhecemos que muitas fazem a escolha legítima de se concentrar em formar uma família ou tomar um caminho alternativo, como abrir seu próprio negócio. Mas vale questionar se as organizações brasileiras estão criando condições para que elas atinjam o pleno potencial em suas carreiras.

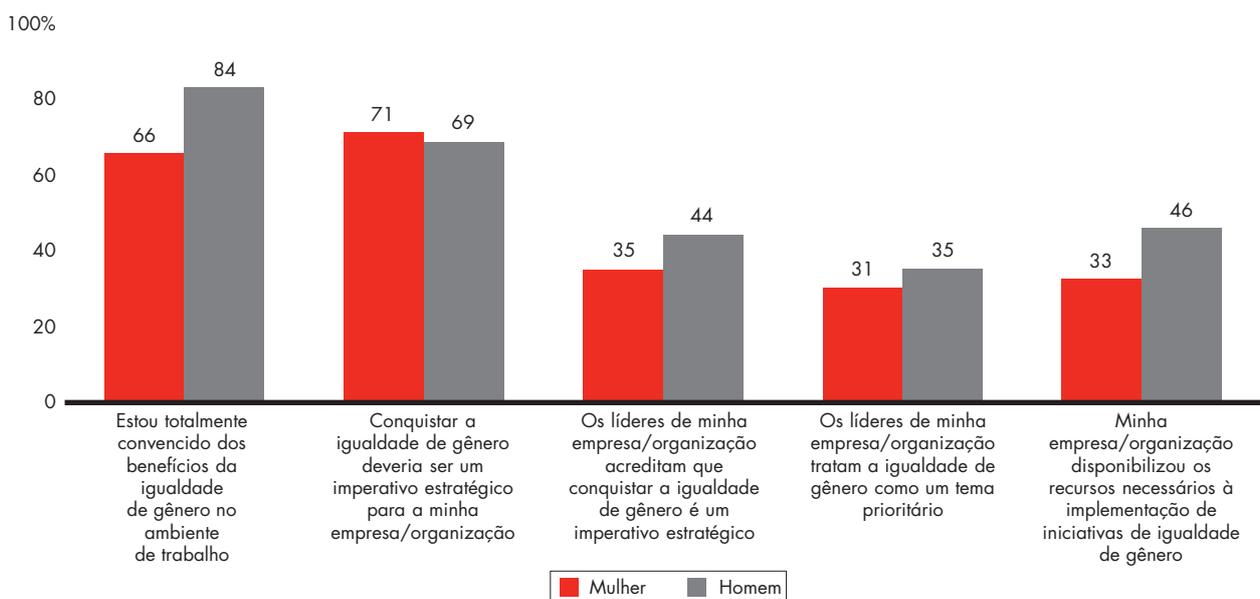
As mulheres sentem que não têm as mesmas oportunidades que os homens. Embora haja uma quantidade razoável de estudos sobre paridade dos gêneros, é preciso se aprofundar melhor na questão. A Bain & Company realizou uma pesquisa com membros da comunidade empresarial brasileira para entender por que a representatividade das mulheres em altos cargos de liderança é tão baixa. Participaram 514 pessoas, igualmente divididos entre mulheres e homens. Desses entrevistados, 42% ocupa posições de gerência sênior ou executiva.

Buscamos entender o impacto relativo tanto de questões estruturais (políticas e práticas empresariais) prejudiciais às mulheres, quanto de questões culturais (crenças, estereótipos, valores) que possam criar percepções enviesadas sobre a capacidade de liderança delas. A boa notícia é que a comunidade empresarial brasileira valoriza assertivamente os benefícios da diversidade. A grande maioria dos entrevistados está convencida das vantagens da paridade de gênero—curiosamente, homens concordam até mais com esta afirmação. Tanto que mais de dois terços dos entrevistados acreditam que a igualdade de gênero deve ser um elemento estratégico obrigatório em suas próprias organizações.

No entanto, boas intenções não se traduziram em uma melhor percepção do real comprometimento das empresas em agir. Apenas 31% das mulheres entrevistadas acredita que suas organizações fizeram da paridade de gênero uma prioridade visível. E apenas um terço pensa que suas empresas comprometeram recursos significativos para implantar programas neste sentido (*Figura 2*).

**Figura 2:** Apesar da conscientização ser grande, na prática, a paridade de gênero ainda é pouco notada nas grandes empresas

Percentual de entrevistados que concordam ou fortemente concordam com as afirmações



Fonte: Bain/Pesquisa de paridade de gênero no Brasil (n = 514)

Quando perguntadas se recomendariam suas empresas como um lugar onde mulheres encontrariam boas oportunidades, o Net Promoter® Score (NPS®)<sup>4</sup> entre elas foi de 12%, enquanto entre os homens foi 27% (*saiba mais sobre Net Promoter no box abaixo*).

O mais preocupante sobre esses resultados são as implicações nos negócios. Um crescente número de pesquisas indica que empresas com uma massa crítica de executivas de nível sênior tendem a superar financeiramente seus concorrentes. Além disso, as organizações estão cada vez mais cientes dos custos reais do baixo nível de diversidade, representados pela maior rotatividade de funcionários e por perdas associadas à produtividade, entre outros elementos. A conclusão lógica é que um perfil homogêneo de liderança pode ter um efeito negativo nos resultados das companhias<sup>5</sup>.

Aperfeiçoar esse campo é difícil, pois implica em adotar crenças e comportamentos distintos. Choca o fato de as barreiras que impedem as mulheres de avançarem para lugares de liderança ainda serem, em grande parte, baseadas em percepções sobre a capacidade delas de liderar. Essa mentalidade está ligada principalmente a diferenças de estilo que, juntamente com fatores culturais, levam à percepção equivocada que homens estão mais preparados para liderar. Desafiar esse preconceito irá demandar uma mudança cultural de longo prazo.

A pesquisa revelou três pontos-chave que impedem as mulheres de atingirem posições de liderança:

1. Além dos já conhecidos desafios associados à percepção de prioridades conflitantes entre trabalho e vida pessoal, o estilo das mulheres é diferente dos homens e menos valorizado no mercado de trabalho;
2. Eles e elas reconhecem que têm estilos diferentes, mas homens veem menos obstáculos desta diferença às chances de promoção das mulheres;
3. As empresas tendem a valorizar mais atributos tipicamente reconhecidos como masculinos (solucionar problemas, influenciar) do que aqueles mais identificados como femininos (apoiar e dar “coaching”).

### Como funciona o Net Promoter Score?

○ Net Promoter® Score (NPS®) agrupa os entrevistados em três categorias:

- **Promotores (pontuação de 9 ou 10):** pessoas que sentem que suas vidas foram enriquecidas pela relação com a organização. Elas se comportam como colaboradores leais, normalmente permanecendo mais tempo na empresa e falando positivamente da organização para amigos e colegas.
- **Passivos (pontuação de 7 ou 8):** pessoas que são funcionários relativamente satisfeitos, mas não leais. Raramente falam da empresa e, quando isso acontece, é provável que o façam de forma qualificada, mas sem entusiasmo. Se uma oferta melhor aparecer, provavelmente deixarão a empresa.
- **Detratores (pontuação de 0 a 6):** pessoas que sentem que suas vidas foram diminuídas pela associação com a organização. Estão insatisfeitas e até mesmo desanimadas pela forma como são tratadas. Falam de forma negativa sobre a organização com frequência e, provavelmente, deixarão a empresa assim que encontrarem algo melhor.

○ NPS é calculado subtraindo o percentual de detratores do percentual de promotores.

## 2. O que impede as mulheres de subirem na carreira?

Os entrevistados concordam nos principais fatores-chave que impedem as mulheres de chegar ao topo da escada corporativa. No entanto, três correntes de pensamento surgem quando os participantes são agrupados com base nas questões que eles acreditam ser preponderantes. O maior grupo (45%) vê no conflito de prioridades a razão dominante para o baixo número de líderes do sexo feminino. O segundo grupo (32%) aposta nas diferenças de estilo como o fator crítico. Há um grupo menor (23%) que tem uma visão cética em relação às barreiras que impedem as mulheres de progredir (*Figura 3*).

### Prioridades conflitantes

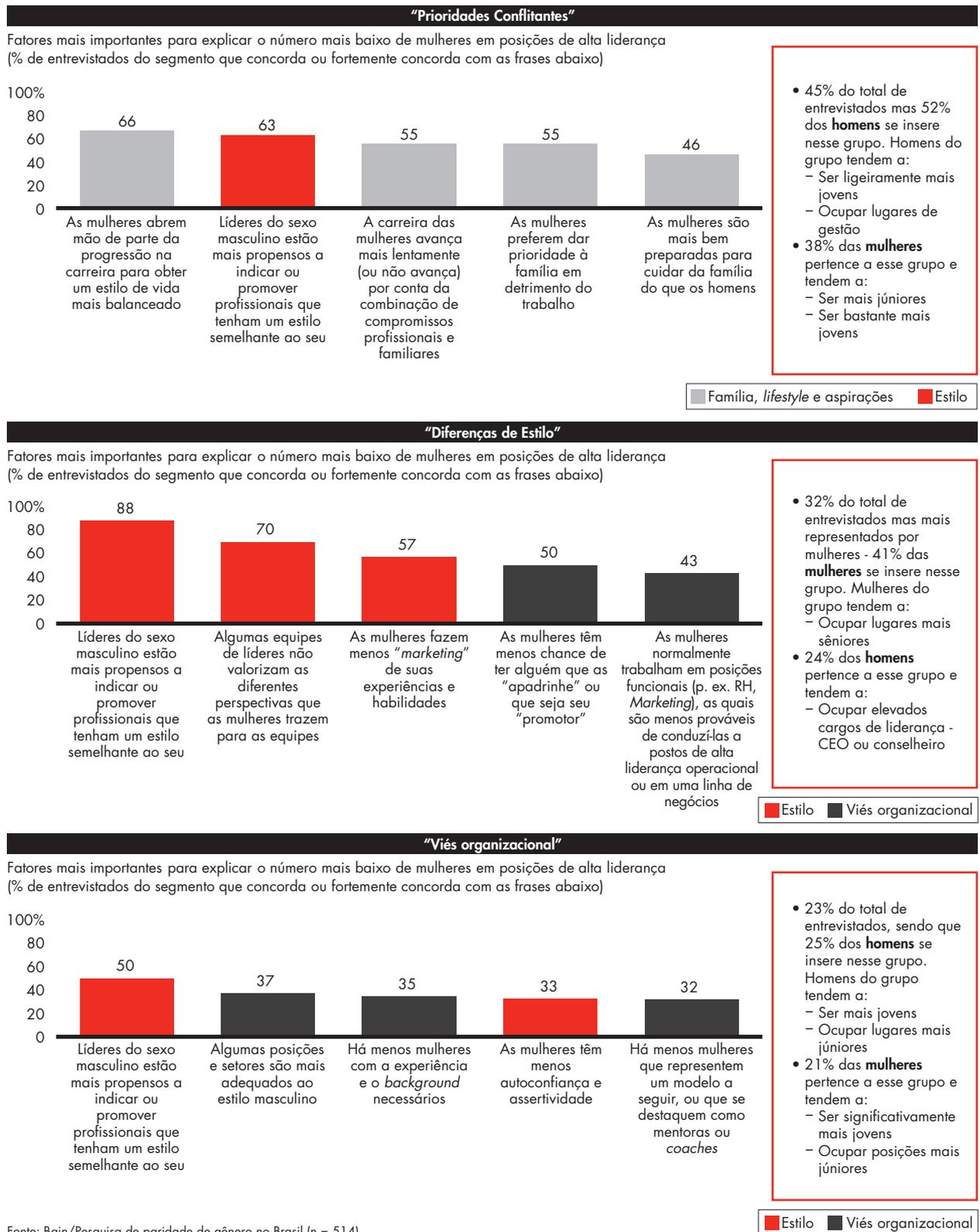
Quem defende o conflito de prioridades como principal obstáculo para a ascensão feminina no mercado de trabalho sente, principalmente, que as mulheres não chegam ao topo por desafios associados ao equilíbrio trabalho/família ou porque elas dão preferência a um estilo de vida mais balanceado. Este grupo de entrevistados listou os seguintes fatores relacionados a prioridades dentre as cinco barreiras fundamentais:

- As mulheres abrem mão de parte da progressão na carreira para obter um estilo de vida mais balanceado (66%)
- A carreira das mulheres avança mais lentamente (ou não avança) por conta da combinação de compromissos profissionais e familiares (55%)
- As mulheres preferem dar prioridade à família em detrimento do trabalho (55%)
- As mulheres são mais bem preparadas para cuidar da família do que os homens (46%)

A maioria dos homens entrevistados (52%) se insere nesse grupo. É interessante ressaltar que, apesar de quatro dos principais motivos apontados para o baixo número de mulheres em posições de alta liderança estarem associados a prioridades adicionais além do trabalho, eles ainda ressaltam a questão do estilo. Homens tendem a promover profissionais com um perfil semelhante ao seu. Historicamente, o papel de cuidar da família esteve sempre muito mais ligado à mulher e, em grande parte, isso continua hoje. Dessa forma, não só elas vivem mais esse conflito de interesses, como a sua ausência histórica do mercado de trabalho não acostumou os homens a um estilo de liderança alternativo, como destaca uma entrevistada: *“Entendo que ainda sofremos influência do fator histórico, que durante décadas excluiu as mulheres da participação na cidadania e preparou-as para serem donas de casa e cuidar da família, enquanto aos homens cabia a responsabilidade do trabalho e decisões relevantes. Consequentemente, o mercado de trabalho ainda vive os resquícios desses valores socioculturais, que obriga às mulheres conquistar espaço e mudar paradigmas.”*

As 38% das mulheres entrevistadas que enxergam os conflitos de prioridades como a principal causa para a progressão mais lenta em suas carreiras tendem a ser bastante mais jovens e a ocupar lugares mais juniores nas companhias. Provavelmente, elas estão enfrentando agora os desafios associados a desenvolver uma carreira forte e começar uma família. Encontrar tal ponto de equilíbrio pode parecer muito difícil, especialmente se o ambiente corporativo não facilitar essa busca. Cabe às empresas demonstrar que modelos flexíveis de trabalho são caminhos viáveis para todos os colaboradores, evitando assim a saída de mulheres talentosas.

**Figura 3:** Três correntes de pensamento divergem sobre as causas da escassez de mulheres em cargos de liderança



## Diferenças de estilo

As diferenças de estilo são apontadas por alguns como o grande vilão para a progressão das mulheres. Esse grupo afirma que elas tendem a ficar para trás apenas porque são diferentes. Para tais entrevistados, os três principais fatores para as mulheres terem dificuldade de atingir os postos de liderança estão relacionados ao estilo:

- Líderes do sexo masculino estão mais propensos a indicar ou promover profissionais que tenham um estilo semelhante ao seu (88%)
- Alguns grupos de líderes não valorizam as diferentes perspectivas que as mulheres trazem para as equipes (70%)
- As mulheres fazem menos “marketing” de suas experiências e habilidades (57%)

Esse é o segmento com a maior presença feminina: 64% do grupo. No total, 41% das pesquisadas seguem esta linha de pensamento. Elas tendem a ser mais seniores e um pouco mais velhas. E entendem as dificuldades de progressão das mulheres no mundo corporativo como resultado das diferenças de estilo e da falta de valorização de um perfil alternativo por aqueles mais propensos a promover ou indicar. Os 24% dos homens que têm uma visão semelhante tendem a ocupar cargos elevados de liderança—CEO ou conselheiro. Estes homens tendem a ter maior visibilidade ou consciência de como diferenças de estilo podem impactar a carreira das mulheres.

Uma das entrevistadas aponta a visão estreita dos atributos que formam um bom líder como um dos principais entraves: *“Histórico de confiança em líderes do sexo masculino. Atributos como ambição, foco no resultado e comportamentos mais “frios” e imperativos, ainda são associados à liderança (por vezes, de forma equivocada) em alguns mercados e, por sua vez, também estão mais relacionados à figura masculina.”*

## Viés organizacional

O terceiro grupo, viés organizacional, tende a dar menos relevância às barreiras que impedem as mulheres de chegarem aos cargos mais altos. No entanto, atribuem estas barreiras a fatores do contexto corporativo, misturadas a questões de estilo e capacitação:

- Líderes do sexo masculino estão mais propensos a indicar ou promover profissionais que tenham um estilo semelhante ao seu (50%)
- Algumas posições e setores são mais adequados ao estilo masculino (37%)
- Há menos mulheres com experiência e *background* necessários (35%)

Entre todos os entrevistados, 25% dos homens se inserem nesse grupo, tendendo a ser mais jovens e mais juniores. Os 21% de mulheres desse grupo também costumam ser bastante jovens e juniores. Este segmento se destaca do anterior, principalmente por mostrarem uma visão menos esperançosa—não só os homens estão inclinados a promover pessoas com estilo semelhante ao seu, como as mulheres não apresentam as mesmas capacidades que os homens para liderar. Pela idade e inexperiência, as pessoas desse grupo precisariam ver mais exemplos de mulheres em lugares de liderança para apreciar um estilo alternativo de direção (32%). Interessante notar que muitos desses entrevistados, quando solicitados a citar espontaneamente quais outras grandes barreiras existem para a progressão das mulheres, mencionam a palavra “preconceito”.

A história parece simples: é da natureza humana sentir maior conforto e menos riscos com “iguais”. Como a vasta maioria das pessoas com poder de decisão sobre promoções é do gênero masculino, a tendência é agarrar-se ao seguro e indicar ou promover alguém com um perfil semelhante ao seu. As mulheres não se enquadrariam nos mesmos parâmetros, pois trabalham de forma diferente, comportam-se de forma diversa e se sentem menos confortáveis a promover suas próprias qualidades. Como uma entrevistada colocou: *“Cultura organizacional dominante ainda é um modelo que valoriza competências e características masculinas.”*

### **Duas questões fundamentais**

A pesquisa da Bain captura duas questões fundamentais que a comunidade empresarial brasileira terá de enfrentar para ajudar as mulheres a atingirem o seu potencial pleno no mundo do trabalho. Será necessária uma aceitação e disseminação de formas diferentes de trabalhar para ajudar essas profissionais—e também homens — a gerenciar mudanças em suas carreiras e vidas. Isso inclui criar um ambiente em que vários espectros de estilos sejam valorizados e adotados.

No entanto, o ponto de partida dessas questões é bem diferente. Embora ainda haja um caminho longo a percorrer para tornar modelos flexíveis de trabalho algo viável e aceitável, este é um tema largamente reconhecido, com um número razoável de exemplos comprovados que as empresas podem usar como modelo. Além disso, há um número crescente de homens interessados em compatibilizar uma carreira exigente com outros interesses.

Já no caso de diferenças de estilo, embora a pesquisa mostre que são temas identificados pela grande maioria dos entrevistados (mesmo os das “prioridades conflitantes”), representam um desafio muito maior para resolver, até porque as soluções dificilmente serão simples e fáceis de implementar.

Um fato importante é que os dois grupos que apontam diferenças de perfil como fator-chave para a escassez de lideranças femininas são menos propensos a recomendar as suas empresas como lugares para mulheres trabalharem. As entrevistadas do grupo “diferenças de estilo” dão um NPS médio de 13% às suas organizações e as do grupo “viés organizacional”, 8%, comparado com 19% do grupo “prioridades conflitantes”—já que mulheres neste grupo muitas vezes enxergam esta realidade como uma questão de escolha.

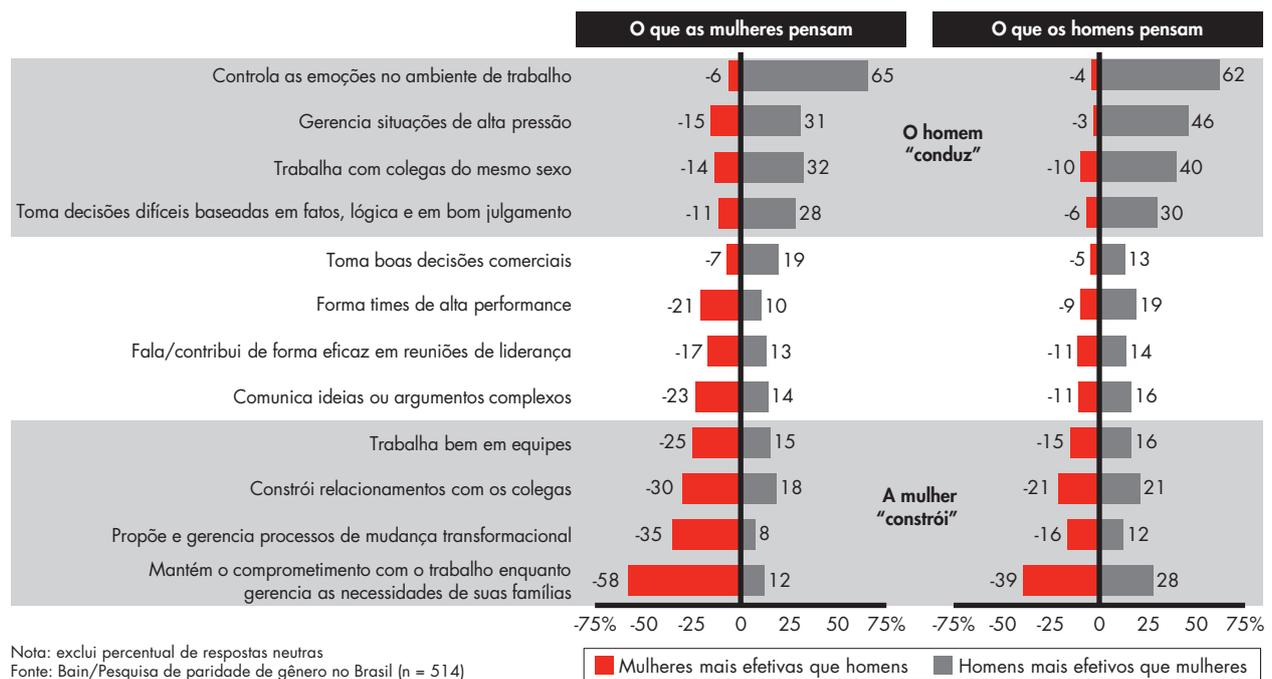
### 3. Afinal, existem ou não diferenças de estilo?

As mulheres identificam claramente características em que são mais fortes que os homens e atributos nos quais eles as superam. Elas acham que têm um estilo mais “construtivo” de liderança, enquanto homens são mais decididos e adotam um perfil mais diretivo, de alguém que “conduz” o negócio. Segundo as entrevistadas, os homens se destacam em controlar suas emoções ou lidar com situações de elevada pressão. Com isso, conseguem tomar melhores decisões. Por outro lado, elas se enxergam como mais predispostas a trabalhar em equipe, construir boas relações com colegas e ser agentes promotores de mudanças.

Os homens veem como seus pontos fortes os mesmos citados acima e os associam pouco às mulheres. A visão também coincide sobre quais os atributos femininos fortes. No entanto, ainda assim, em apenas dois pontos existe consenso sobre o melhor desempenho delas: equilíbrio entre comprometimento com o trabalho e gerenciamento de necessidades de suas famílias, e na proposta e gerenciamento de mudanças transformacionais. Em todos os outros quesitos, mais homens acreditam que o desempenho de seu gênero é semelhante ou mesmo superior (Figura 4).

Tal fato levanta uma bandeira vermelha sobre a percepção masculina quanto às reais aptidões femininas. Como diz uma das entrevistadas: “Ainda há muita desconfiança quanto à capacidade das mulheres em liderar grandes organizações. É uma questão cultural, precisa de quebra de paradigma”.

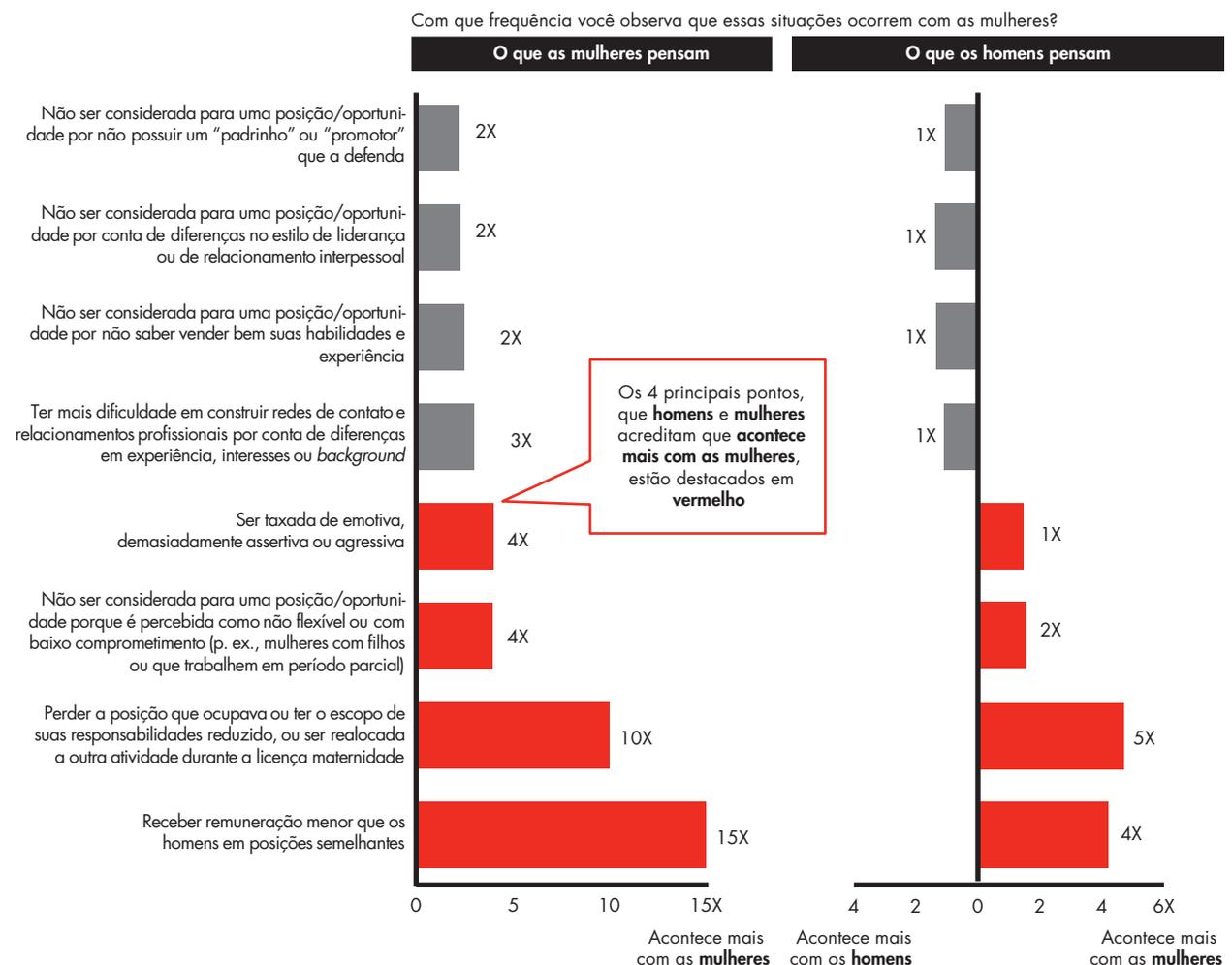
Figura 4: Perfil de liderança de homens e mulheres ainda segue estereótipos



## 4. Barreiras: elas sentem, mas eles reconhecem pouco

Quando questionados sobre que situações testemunham frequentemente com mulheres no ambiente corporativo, tanto homens quanto mulheres enxergam muitas barreiras em comum para o desenvolvimento profissional feminino. Mas elas percebem-nas com maior intensidade (*Figura 5*). Por exemplo, ao reconhecer que são pior remuneradas para cargos semelhantes três vezes mais que os homens reconhecem essa situação. Os dois admitem limitações na progressão devido a responsabilidades familiares—impacto da licença de maternidade ou da percepção de comprometimento quando trabalham em período parcial. Elas, porém, sentem essas barreiras com o dobro da intensidade que o homem enxerga.

*Figura 5:* Responsabilidades familiares e diferenças de estilo afetam mais as mulheres



A maioria das barreiras relacionadas a estilo são notadas tanto por homens quanto por mulheres. Entre elas, não ser considerado para uma posição por diferenças de perfil ou de liderança, não saber vender suas habilidades ou dificuldades em conseguir um promotor ou estabelecer uma rede de contatos. Tudo isso é notado por ambos. Isso levanta uma questão ainda mais profunda sobre o quanto a diversidade de todos os tipos—e não apenas de gênero—é tratada nas empresas. Nem homens nem mulheres reconhecem que diferenças de estilo são valorizadas em suas organizações.

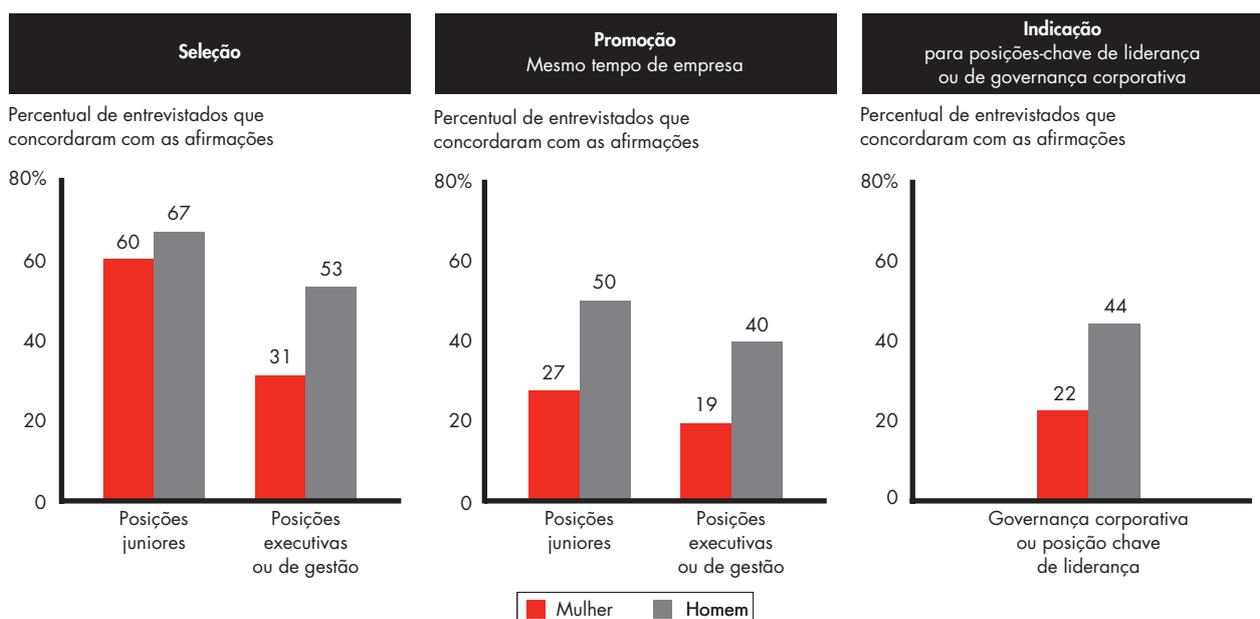
No entanto, as mulheres apontam que esta falta de aceitação na diferença de estilos as afeta com maior intensidade. Homens discordam, o que demonstra um desentendimento sobre os desafios enfrentados por elas na ascensão profissional.

Mesmo sendo consideradas igualmente capazes em entregar resultados, a mulher ainda é menos valorizada pela forma adotada para alcançar tal objetivo. Se elas abordam seu trabalho com um estilo diferente do masculino, fica difícil convencerem seus chefes homens que são as pessoas certas para a promoção. Principalmente, se eles preferem trabalhar com pessoas cujo estilo é semelhante ao seu. Este é o problema-chave do viés de gênero e torna extremamente difícil a existência de meritocracia.

A consequência deste ciclo vicioso é refletida nos números: apenas 31% das mulheres concordam que têm as mesmas oportunidades de participar de processos de seleção para posições executivas ou de gestão. E um número ainda menor (19%) acredita ter as mesmas chances que homens de serem promovidas a posições executivas ou de gestão. Apenas 22% confiam que terão chances iguais de serem indicadas a cargos de governança corporativa ou posição chave de liderança (Figura 6).

**Figura 6:** Mulheres acreditam ter menos oportunidades do que homens em processos de seleção, promoção e indicação

Homens e mulheres igualmente qualificados têm as mesmas oportunidades de participar de processos de:



Fonte: Bain/Pesquisa de paridade de gênero no Brasil (n = 514)

## 5. Empresas ainda valorizam pouco os estilos de liderança femininos

De forma a entender como diferenças em estilo influenciam a percepção sobre a capacidade de liderança das mulheres, nós pedimos aos entrevistados que avaliassem a efetividade do estilo de liderança de homens e mulheres. O estudo mostra que homens e mulheres concordam nos principais pontos de estilo de liderança que são mais valorizados pelas empresas. Também é possível notar que pessoas de ambos os sexos se avaliam igualmente efetivos nesses mesmos atributos. No entanto, homens avaliam que as mulheres são menos competentes na maioria dos traços de liderança mais valorizados pelas empresas.

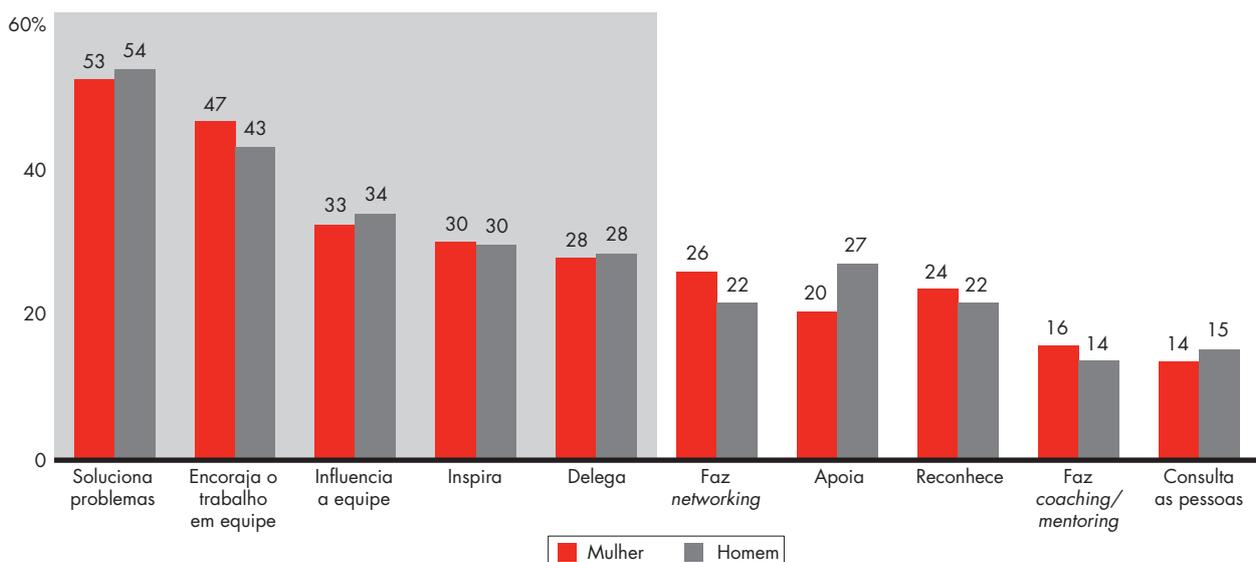
Isto nos dá um indicativo do porquê as mulheres não sentem que têm as mesmas oportunidades de carreira que os homens: o estilo de liderança delas não é tão bem avaliado por aqueles que fazem parte da maior parcela da alta gestão das empresas e normalmente são os responsáveis pelas promoções e indicações.

Pedimos para os entrevistados ranquearem os dez atributos de liderança na ordem que eles acreditassem que suas organizações mais valorizam<sup>6</sup>. Homens e mulheres identificaram cinco características principais (*Figura 7*):

1. Solucionar problemas
2. Encorajar times
3. Influenciar equipe
4. Inspirar
5. Delegar

*Figura 7:* Homens e mulheres concordam nos cinco estilos de liderança mais valorizados pelas empresas

Estilos de liderança mais valorizados pelas empresas  
(percentual de entrevistados que atribuíram importância 9 ou 10 em um ranking de 10)



Fonte: Bain/Pesquisa de paridade de gênero no Brasil (n = 514)

Quando solicitado aos entrevistados do sexo masculino que avaliassem outros homens e outras mulheres nos mesmos atributos de liderança, o resultado foi que eles apareceram como mais capacitados que elas em quatro das cinco principais características (ver Figura 8). A diferença é gritante em três desses atributos: a capacidade de delegar trabalho, solucionar problemas e em influenciar equipes.

É preciso avaliar qual a razão de tal resultado. As mulheres, de fato, não são boas para solucionar problemas ou os termos “delegar”, “resolver problemas” e “influenciar equipes” são características normalmente associadas com estilos masculinos de liderança? Parece estranho que mulheres sejam mal avaliadas nessas características quando, na realidade, os dois possuem capacidades similares.

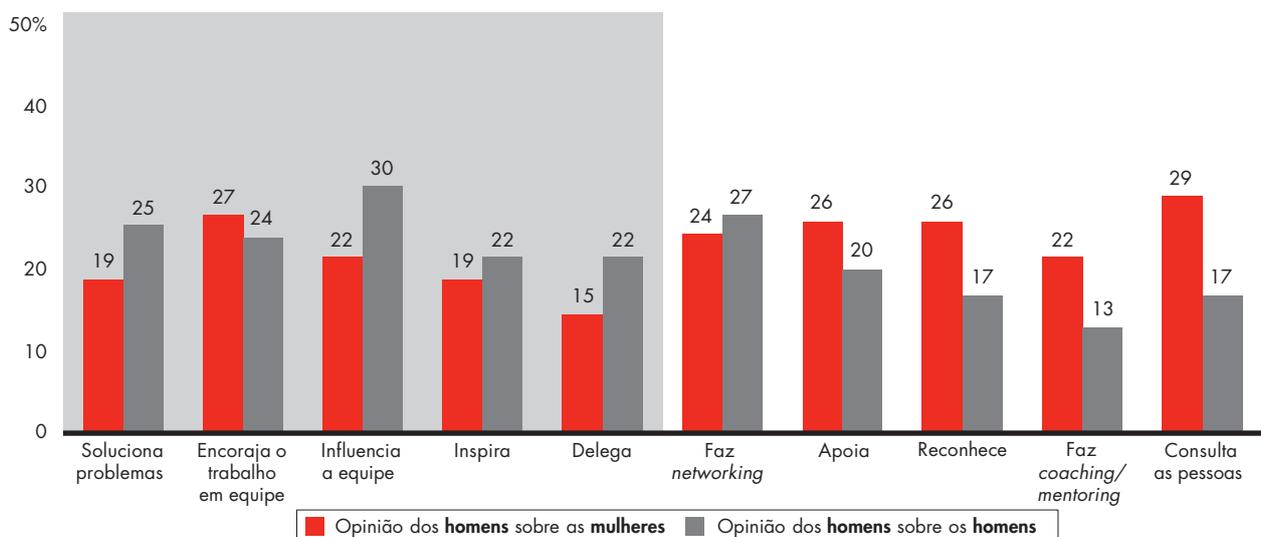
Uma hipótese é de que mulheres têm um estilo de liderança diferente, apoiado em grande parte em colaboração e parcerias. Este tipo de gerenciamento coletivo poderia trazer menos reconhecimento e aceitação. Em contrapartida, elas são mais bem avaliadas (por ambos os sexos) nos atributos que demandam um alto coeficiente emocional, como, por exemplo, dar apoio, reconhecer, fazer coaching e consultar outras pessoas. Esse estilo de liderança, no entanto, tende a ser menos reconhecido abertamente e recompensado pelas organizações.

Quando questionada sobre o que impede as mulheres de ocuparem cargos de alta gestão, uma entrevistada comentou que é necessário “aprender a conviver com diferentes estilos de liderança e não só o modelo padrão exercido pelo modelo masculino”.

A conclusão é clara: apesar das diferenças, homens e mulheres são capazes de se destacar em atributos importantes e podem se tornar líderes fortes. Além disso, o trabalho conjunto dos dois oferece um equilíbrio poderoso. Como podemos criar um ambiente corporativo no Brasil que reconheça e promova diferentes estilos de liderança?

**Figura 8:** Homens se vêem melhores em 4 dos 5 estilos de liderança mais valorizados

Percepção dos homens sobre a competência de homens e mulheres  
(percentual de entrevistados que atribuíram performance 9 ou 10 em um ranking de 10)



Fonte: Bain/Pesquisa de paridade de gênero no Brasil (n = 514)

## 6. Como endereçar este problema?

O objetivo é evidente: devemos criar ambientes que adotam uma variedade de estilos e modelos de trabalho. Sem isso, as organizações vão continuar a perder líderes do sexo feminino—atuais e potenciais—destruindo assim a oportunidade de colher os frutos da diversidade em sua equipe de liderança.

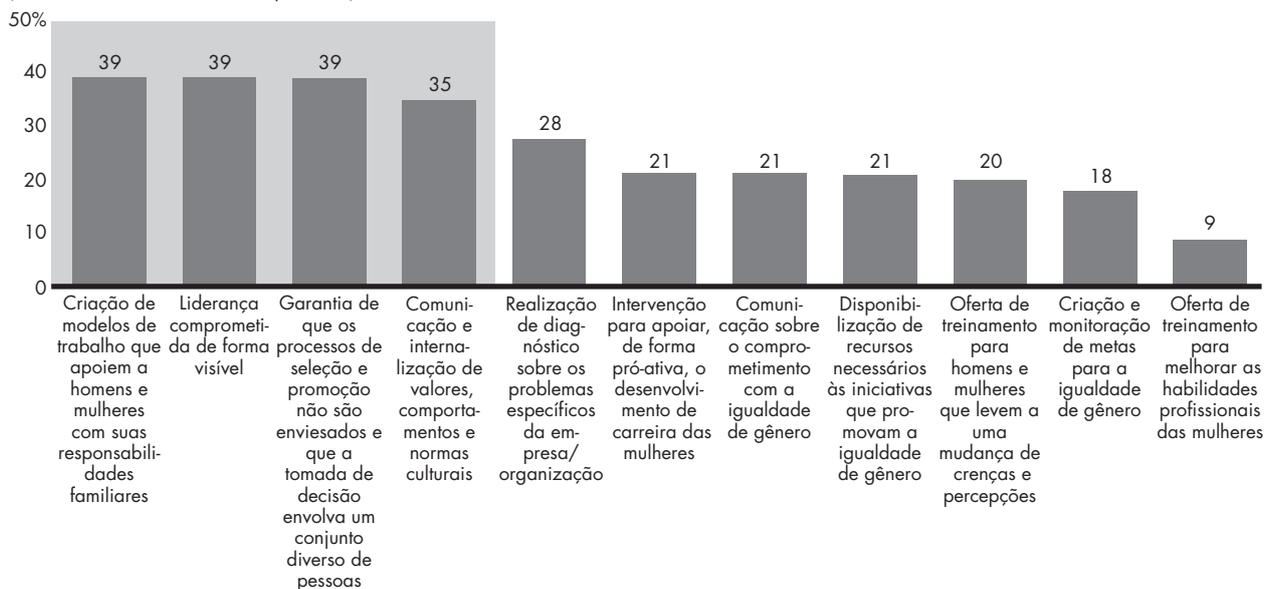
A pesquisa buscou entender o que as organizações podem fazer para estimular que a paridade de gêneros se torne realidade. Quatro iniciativas estiveram entre as mais citadas por homens e mulheres (*Figura 9*):

1. Criação de modelos de trabalho que apoiem homens e mulheres em suas responsabilidades familiares
2. Liderança da organização comprometida de forma visível
3. Garantia de que os processos de seleção e promoção não sejam enviesados e que a tomada de decisão envolva um conjunto diverso de pessoas
4. Comunicação e internalização de valores, comportamentos e normas culturais

A seguir, aprofundamos cada um dos temas.

*Figura 9:* Liderança visível e comprometida é um elemento crítico

Iniciativas que combateriam de forma mais eficaz as barreiras que impedem a chegada de mulheres aos altos cargos das empresas brasileiras (% dos itens vistos como mais importantes)



Fonte: Bain/Pesquisa de paridade de gênero no Brasil (n = 514)

## **Criação de modelos de trabalho que apoiem homens e mulheres em suas responsabilidades familiares**

Pesquisas passadas realizadas mundialmente pela Bain & Company mostraram que modelos de trabalho flexível são uma demanda cada vez mais frequente de mulheres e homens—mais de 75% dos entrevistados estavam interessados em ter flexibilidade no ambiente de trabalho<sup>7</sup>. Ficou provado que modelos flexíveis resultam em um maior comprometimento dos funcionários com a empresa, quando implementado com sucesso.

No entanto, não é suficiente só oferecer modelos flexíveis de trabalho. Os funcionários precisam de evidências de que esses modelos funcionam. Em especial, entre os colaboradores identificados como potenciais líderes.

Apesar do grande interesse demonstrado, relativamente poucos funcionários escolhem esta opção por medo de que isto tenha um impacto negativo em sua carreira. Enquanto essas modalidades de trabalho não se tornarem mais aceitas e forem comuns na vida corporativa, as organizações podem perder talentos em busca de uma vida mais equilibrada.

Modelos flexíveis vão além da opção de trabalho em tempo parcial. Isto inclui, por exemplo, horários alternativos para entrada e saída e a opção de atuar em casa quando necessário. Permitir que o trabalho acomode as mudanças da vida pessoal pode ser um importante diferencial para as empresas que procuram atrair talentos masculino e feminino.

É necessário que a liderança prove a viabilidade dos modelos de trabalho flexíveis e os comunique a todos. O foco é no trabalho bem feito, sem necessidade de fazer o chamado “*facetime*” no escritório. Isso significa, também, assegurar que os empregados em modelos flexíveis tenham sucesso profissional exercendo funções significativas. Para que isto ocorra, eles devem receber o nível certo de patrocínio e apoio e histórias de sucesso devem ser amplamente comunicadas em toda a organização.

## **Liderança da organização comprometida de forma visível**

A criação de uma cultura que abraça e pratica a diversidade e flexibilidade de carreira deve ser um objetivo da liderança das empresas. A natureza polêmica destas questões e a maturidade organizacional necessária para abordá-las requer que o CEO assuma essa questão. Tais diferenças devem ser discutidas abertamente para todos compreenderem suas conseqüências e benefícios. A sinalização de compromisso *top-down* para diversas equipes pode assumir muitas formas, como a criação e comunicação de metas mensuráveis de diversidade e a nomeação de mulheres fortes para cargos de alta gestão quando apropriado.

Um dos entrevistados comentou: “*Os diretores das empresas deveriam dar oportunidades para formar equipes com homens e mulheres. O exemplo e a diretriz vêm de cima e facilitam a implementação em outros níveis da organização*”.

## **Garantia de que os processos de seleção e promoção não sejam enviesados e que a tomada de decisão envolva um conjunto diverso de pessoas**

Homens e mulheres possuem pontos de vista diferentes sobre as questões envolvendo a paridade de gênero. Para as organizações que estão começando a endereçar este problema, um bom início seria sensibilizar e criar um entendimento comum sobre sua importância e as questões que devem ser combatidas.

A conscientização, por si só, não é suficiente para resolver a questão da paridade de gêneros, mas é um primeiro passo necessário. Ter a coragem de expor o tema das diferenças de estilo e a sensibilidade de navegar por ele é uma parte desse processo. Se a existência de vieses de gênero não for amplamente compreendida dentro da organização, ela pode ser estudada através da realização de um diagnóstico para entender como os atributos de liderança são definidos dentro da empresa e como essa definição cria vieses conscientes e inconscientes.

Uma entrevistada comenta que, para garantir a paridade de gênero, é necessário *“falar abertamente do tema, divulgar estatísticas, reconhecer a importância da diversidade e das características femininas na gestão e reconhecer as que melhor se destacam, além de ter uma rede ativa de mulheres atuando nas empresas”*.

A mudança cultural pode começar pelo processo de comunicação e treinamento. Isso inclui educar os funcionários sobre os benefícios da diversidade de gêneros, ajudando-os a reconhecer os estereótipos e apresentando casos de sucesso de mulheres líderes, com ênfase na capacidade de ser bem sucedido com estilos de gestão mais diversos. Além disso, o treinamento em liderança precisa permitir que homens e mulheres desenvolvam técnicas para “flexibilizar” o seu estilo, a fim de melhorar a sua eficácia em uma variedade de contextos.

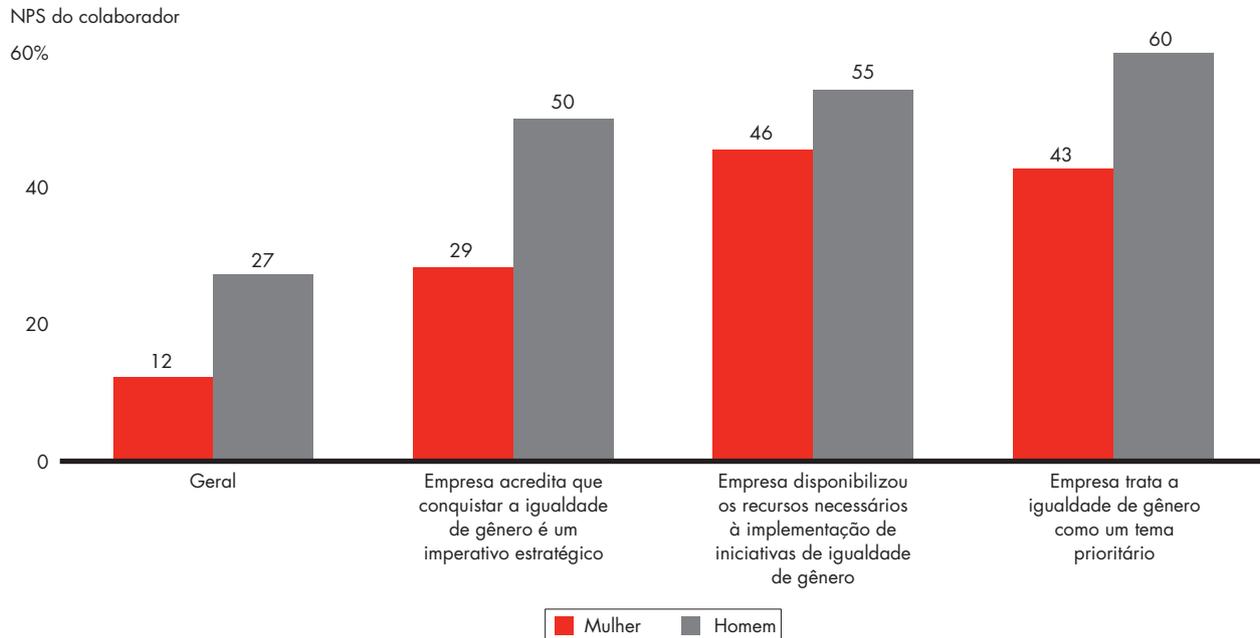
Um ponto importante em relação à questão é definir o que é uma liderança eficiente, além de determinar como fortalecer a diversidade nos cargos de alta gestão. Ter uma definição clara e neutra é importante, pois cria uma referência e uma linguagem comum para falar sobre o repertório de atributos que são necessários para uma equipe eficiente de alta gestão. Isso também permite que as organizações reconheçam as diferenças de estilo e criem a oportunidade de ter um diálogo genuíno sobre os pontos fortes e fracos dos vários candidatos. Este é o filtro necessário que irá garantir que as promoções não serão susceptíveis a vieses de gênero.

A definição desse modelo é uma ferramenta poderosa. Ela permite que o comitê executivo avalie os pontos fortes e fracos de todo o banco de talentos/executivos e que identifique onde existem oportunidades para aumentar a diversidade de liderança e elevar a qualidade da tomada de decisão da organização.

## **Comunicação e internalização de valores, comportamentos e normas culturais**

Uma vez que uma definição clara de uma boa liderança está em vigor, a alta gestão deve iniciar revisões sistemáticas de promoção e práticas de sucessão para garantir que o processo está livre de vieses de qualquer natureza. Trata-se de garantir que existam critérios objetivos e que a avaliação e os processos de tomada de decisão sejam imparciais. Por exemplo, as organizações poderiam minimizar o viés de gênero na avaliação dos candidatos à promoção ao (1) utilizar um grupo diverso (formado por homens e mulheres) de tomadores de decisão, (2) além de ter atributos de liderança e critérios de avaliação objetivos e explícitos. Essas são algumas ideias que são suportadas por alguns dos entrevistados: *“Sou a favor da meritocracia independente de sexo. A melhor iniciativa é um processo de seleção onde o índice de objetividade/racionalidade para preencher um cargo seja bem forte, reduzindo a parte subjetiva. Um processo no qual você possa mensurar as qualidades dos candidatos e escolher o de melhor performance reduzindo tópicos interpretativos.”*

Figura 10: Engajamento da empresa em promover a paridade de gêneros eleva o NPS



A boa notícia é que o engajamento da empresa gera resultados. A pesquisa da Bain mostrou que as empresas brasileiras que, de alguma maneira, abordam a questão da paridade de gêneros têm um NPS superior à média dos entrevistados (Figura 10). Enquanto mulheres haviam atribuído um NPS de 12% às suas empresas como local para uma mulher trabalhar, este número pode chegar a mais de 40% quando a companhia passa a tratar a igualdade de gênero como um tema prioritário e aloca os recursos necessários para tal.

No entanto, a abordagem destas questões de paridade de gênero é difícil. Ela exige mudança em crenças e comportamentos, e para isto é necessário um comando forte e comprometido e ações com horizonte de longo prazo. Se a liderança incentivar ambientes que valorizam e promovem uma grande variedade de estilos e modelos de trabalho, as profissionais brasileiras terão maiores chances de exercerem seu potencial talento em postos de alta gestão e gerarem melhores resultados para as organizações nas quais trabalham. 🔄

1 IBGE: PNAD 2011

2 Inep: Resumo Técnico Censo da Educação Superior, 2011

3 Levantamento realizado junto às 250 maiores empresas segundo a revista Valor (1000 maiores empresas) em Junho de 2012

4 Net Promoter® e NPS® são marcas registradas da Bain & Company, Inc., Fred Reichheld e Satmetrix Systems, Inc.

5 Inclui pesquisa de:

Catalyst, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", Janeiro de 2004.

Catalyst, "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)", Março de 2011.

Credit Suisse Research Institute, "Gender diversity and corporate performance", Agosto de 2012.

6 Metodologia utilizada por Catalyst. Esses atributos estão descritos em um estudo da Catalyst de 2005 que foi patrocinado pela General Motors. A pesquisa da Catalyst identificou quatro principais atributos de liderança. Para mais informações sobre o estudo da Catalyst leia "Women 'Take Care', Men 'Take Charge': Stereotyping of US business leaders exposed", Catalyst, Outubro de 2005, acessado em 24 de Outubro de 2011; [www.catalyst.org/publication/94/women-take-caremen-take-charge-stereotyping-of-us-business-leaders-exposed](http://www.catalyst.org/publication/94/women-take-caremen-take-charge-stereotyping-of-us-business-leaders-exposed)

7 Julie Coffman e Russ Hagey, "Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world," Bain Insights, 18 de Outubro de 2010; [www.bain.com/publications/articles/flexible-work-models-how-to-bring-sustainability-to-24-7-world.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/flexible-work-models-how-to-bring-sustainability-to-24-7-world.aspx)



## Contatos

### **Bain & Company**

Denise Damiani (*denise.damiani@bain.com*)

Luciana Batista (*luciana.batista@bain.com*)

### **Sobre os autores**

Denise Damiani é sócia no escritório de São Paulo da Bain & Company.

Luciana Batista é *Principal* no escritório de São Paulo da Bain & Company, onde lidera as iniciativas de *Women at Bain*.

### **Agradecimentos**

Os autores gostariam de agradecer os consultores e consultores associados da Bain & Company Felipe Borges, Marta Alves, Letícia Machado e Livia Masiero por sua significativa contribuição à pesquisa 2012 Gender Parity.

*Shared Ambition, True Results*

**Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.**

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.



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

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT  
HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LONDRES • LOS ANGELES • MADRI • MELBOURNE • MÉXICO • MILÃO • MOSCOU  
MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA IORQUE • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROMA • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEUL • SHANGHAI  
SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • ZURIQUE