

O CICLO DE VIDA DO *GAP* DE GÊNEROS

EVIDÊNCIAS DO SETOR FINANCEIRO
E DO SETOR PÚBLICO NO BRASIL

AUTORAS

Ana Carla Abrão Costa

Laura Maconi

Marina Hellmeister





CONTEÚDO

4 Prefácio

5 Sumário Executivo

6 Onde o Brasil se situa
em termos de equidade
de gênero?

12 O que explica a
situação atual?

20 Como aumentar
a diversidade?

29 Conclusão

30 Agradecimentos



PREFÁCIO

O debate sobre a igualdade de gêneros, a valorização da mulher no mercado de trabalho e sobre a necessidade de garantir igualdade de oportunidades entre homens e mulheres vem ocupando espaço crescente. Desde estudos acadêmicos até práticas de empoderamento feminino nas empresas, passando por políticas públicas que ampliem as oportunidades para mulheres, mostram uma conscientização sobre a importância de se buscar o equilíbrio na participação de homens e mulheres nas mais diversas dimensões.

Mas a distância a ser vencida ainda é grande – e no Brasil, ao contrário de outros países do mundo, ela vem se ampliando.

Embora sejamos um país igualitário nos quesitos de acesso à educação e saúde para homens e mulheres, o Brasil continua com grandes disparidades no que se refere ao mercado de trabalho e à representação política. As mulheres são menos valorizadas nos seus empregos, têm mais dificuldade de acesso e ascensão profissional e estão sujeitas a uma legislação trabalhista que amplifica a desigualdade. Além disso, ainda temos políticas públicas pouco eficazes em reduzir a desigualdade e ampliar as oportunidades, em particular para mulheres de menor renda.

Pelo lado da representação política, embora tenhamos representantes femininas de destaque no Executivo, no Legislativo e no Judiciário, as mulheres ainda são poucas em número e enfrentam enormes barreiras que dificultam o rompimento do atual limite.

O aumento da participação feminina, com todos os seus impactos positivos no campo econômico e social, é, contudo, imperativo se quisermos nos inserir em um mundo que cresce economicamente e, ainda mais importante, que evolui rapidamente fortalecendo seus valores de moralidade, justiça e ética.

Para acelerar esse processo é necessário, por um lado, multiplicar as poucas práticas empresariais que abrem oportunidades para que mais mulheres possam se desenvolver profissionalmente e assim ocupar posições de destaque e de liderança. Por outro lado, é fundamental que sejam implementadas políticas públicas que garantam apoio e gerem condições de igualdade de direitos e deveres entre mulheres e homens no Brasil. Essas são as únicas formas de se romper com um padrão cultural que relega às mulheres uma divisão de tarefas desequilibrada e nos impõe obstáculos que reforcem a desigualdade de gênero.

Este relatório se propõe a contribuir nessa direção. Acreditamos que o debate motiva a busca de soluções e os consequentes avanços. Essa é a nossa intenção ao colocar o tema e convidá-la (o) a se juntar a nós na discussão e na luta por um Brasil mais desenvolvido, mais igualitário e mais justo.

Ana Carla

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 2017, o mundo obteve um lento progresso na redução do *gap* de gêneros. O Brasil, no entanto, sequer acompanhou este progresso tendo, na verdade, regredido.

Apesar de possuírem o mesmo nível educacional que os homens, as mulheres brasileiras ganham 25% a menos. Em empresas do setor financeiro, apenas 16% da diretoria executiva é composta por mulheres. Nas eleições federais de 2014, mulheres representaram apenas 11% dos candidatos eleitos. Estes são apenas alguns retratos do equilíbrio indesejável em que a sociedade se encontra presa, no qual o talento das mulheres não é alavancado em todo seu potencial.

As conclusões de nosso relatório são resultado de extensa pesquisa e mais de 20 entrevistas com executivos do setor financeiro, representantes do setor público e acadêmicos. Neste relatório, mostramos onde o Brasil se situa em termos de equidade de gêneros, os motivos para a desigualdade que observamos e como empresas e entidades públicas podem agir para aumentar a diversidade e promover mudança.

Identificamos e examinamos o “Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros,” que começa na infância e ganha força na vida adulta, impulsionado por:

- Normas sociais e culturais
- Confiança, aspiração e escolha de carreira
- Cultura e condições do ambiente de trabalho
- Vieses inconscientes
- Processo de seleção e progressão de carreira
- Desigualdade de representatividade na liderança
- Desigualdade salarial

Ainda que a superação dos obstáculos que prejudicam o avanço das mulheres a posições de liderança continue sendo um desafio, construir uma cultura inclusiva e promover uma mudança é possível. Para aumentar a diversidade e o equilíbrio de gêneros, recomendamos que empresas e entidades públicas:

- **Desenvolvam políticas ativas** que possam direcionar mudanças comportamentais na sociedade e no ambiente de trabalho;
- **Promovam iniciativas de conscientização e empoderamento** visando à quebra de barreiras invisíveis e apresentando um caminho para superá-las;
- **Estabeleçam metas, e monitorem o progresso** sobre componentes mensuráveis do Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros.

Esperamos que nosso relatório ajude a proporcionar um melhor entendimento da situação atual, do trabalho que ainda precisa ser realizado, e das ações que podem ser tomadas para impulsionar uma mudança na sociedade.



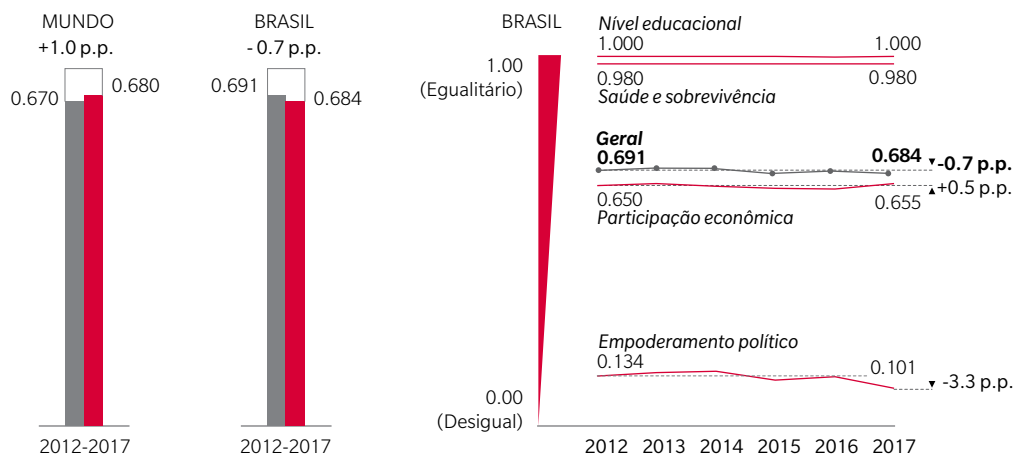
ONDE O BRASIL SE SITUA EM TERMOS DE EQUIDADE DE GÊNERO?

Em 2017, o Brasil se posicionou na 90ª posição – de 144 países – do ranking global de *Gender Gap* do World Economic Forum. Enquanto o mundo lentamente progrediu em direção ao fechamento do *gap* de gêneros nos últimos 5 anos, o Brasil não avançou, ainda pior, regrediu (Figura 1).

É encorajador ver que os *gaps* relacionados a nível educacional e saúde e sobrevivência estão praticamente fechados no Brasil. Estes são pilares essenciais para a equidade de gêneros. No entanto, ainda há um grande *gap* na participação econômica, e um ainda maior, e que vem piorando, na representação política (Figura 1). Isto é motivo para reflexão. Apesar de possuírem o mesmo nível de educação que homens e uma expectativa de vida similar, as mulheres não estão nos papéis de tomada de decisão, onde as regras do jogo são definidas e onde a nova geração busca por líderes nos quais se inspirar.



Figura 1: Evolução do Índice de Gap de Gêneros Global, 2012-2017

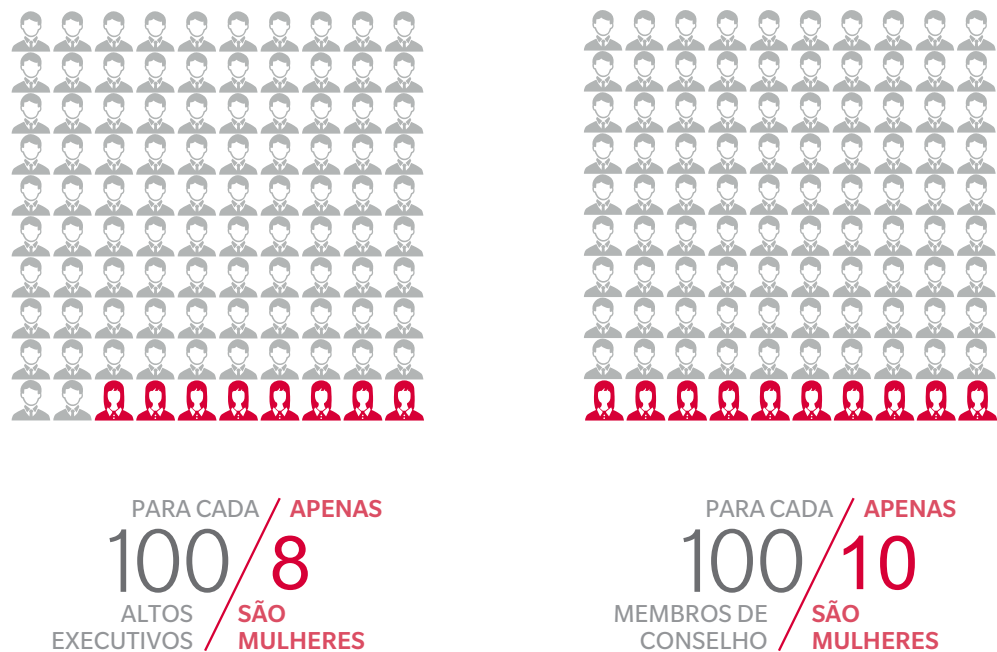


Fonte: Fórum Econômico Mundial – Global Gender Gap Report 2012 e 2017.

SETOR FINANCEIRO

Analisando o setor financeiro brasileiro, observamos que mulheres entram no mercado de trabalho na mesma ou em até maior proporção que homens, representando 55% dos analistas júnior. No entanto, quanto mais sênior a posição, menor a representação das mulheres: elas representam 37% dos coordenadores, 31% dos gerentes, 22% dos superintendentes executivos, e 16% dos diretores executivos.¹ Nos 10 maiores bancos do Brasil, apenas 8% dos altos executivos² e 10% dos membros dos Conselhos são mulheres (Figura 2) e não há mulheres entre os presidentes. Dois dos 10 maiores bancos não possuem nenhuma mulher entre seus altos executivos.³

Figura 2: Representatividade feminina na liderança dos 10 maiores bancos brasileiros



Fonte: Últimos relatórios anuais (2016) e websites (Março/2018) dos 10 maiores bancos brasileiros em volume de ativos

1 Base de dados Mercer no Brasil de 2017 de empresas do setor financeiro (Club Survey Banking Industry, Club Survey Consumer Finance e Club Survey Insurance)

2 Incluindo diretores executivos, VPs e CEO

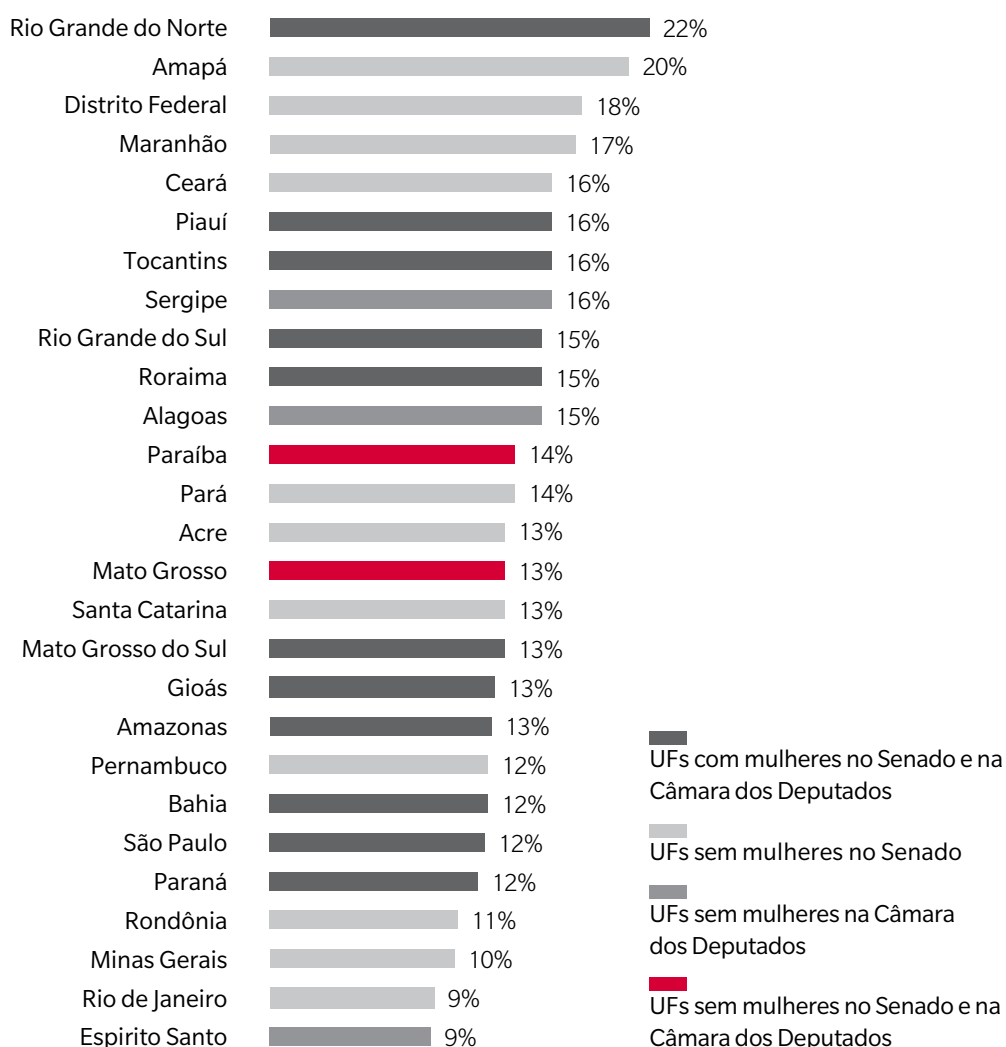
3 Últimos relatórios anuais (2016) e websites (Março/2018) dos 10 maiores bancos brasileiros em volume de ativos

SETOR PÚBLICO

A situação da representatividade de mulheres na política não é diferente. Apenas 16% dos cargos do Senado e 11% da Câmara de Deputados são ocupados por mulheres. Dois Estados brasileiros não possuem nenhuma mulher nem no Senado nem na Câmara (Figura 3)⁴.

Apenas um Estado tem uma mulher como governadora e só 12% dos prefeitos são mulheres (Figura 4)⁵. Neste ambiente tão predominantemente masculino, exceções positivas são as mulheres nos cargos de Presidente do Supremo Tribunal Federal e de Procuradora-Geral da República.

Figura 3: Representatividade feminina em cargos eletivos

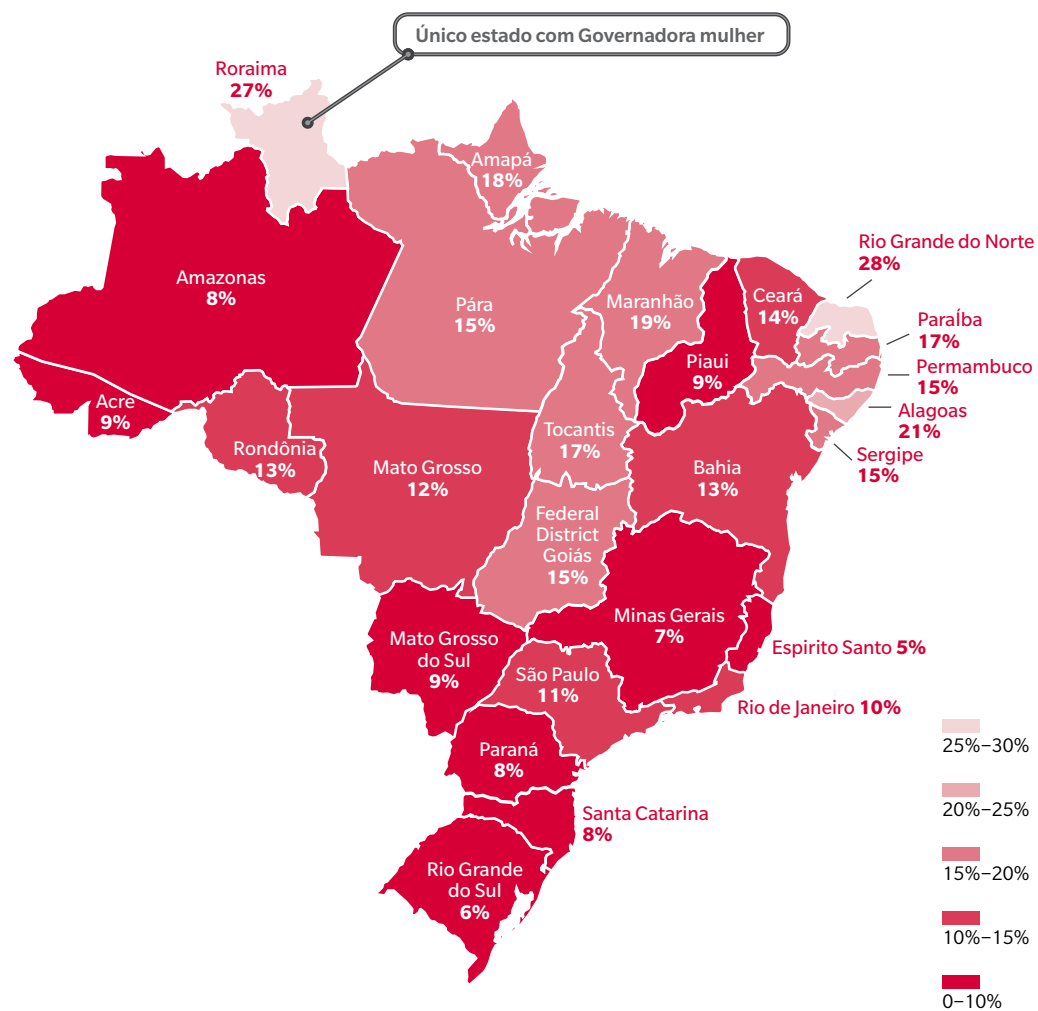


Nota: Porcentagem de governadoras, prefeitas, senadoras, deputadas e vereadoras.

4 Mulheres na política – Um retrato da sub-representação feminina no poder - 2016

5 Tribunal Superior Eleitoral, 2016

Figura 4: Porcentagem de prefeitas mulheres

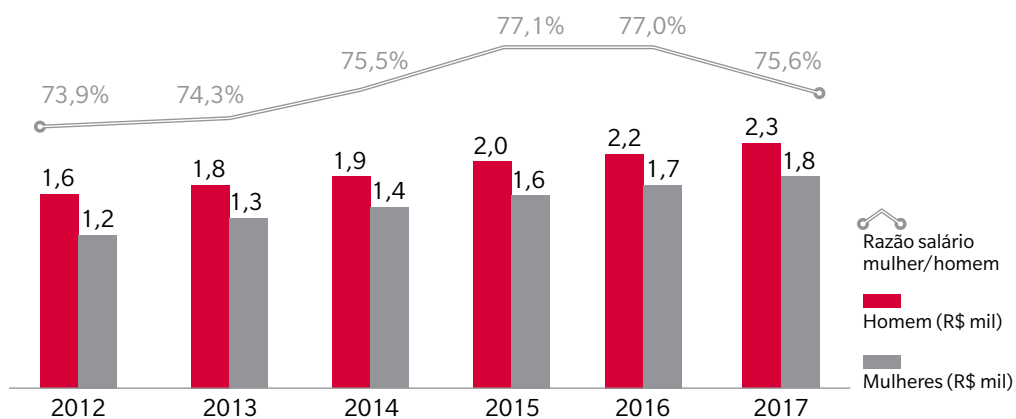


Fonte: Tribunal Superior Eleitoral, 2016

DESIGUALDADE SALARIAL ENTRE GÊNEROS

Em média, mulheres brasileiras recebem 75.6% do salário pago a homens (Figura 5). A baixa representatividade de mulheres em posições com salários mais altos é um dos fatores que contribui para esta desigualdade salarial entre gêneros. No entanto, há diferenças na compensação total recebida por homens e mulheres até dentro do mesmo cargo. Por exemplo, no setor financeiro, o *gap* salarial é de 5 a 10% nos níveis de entrada e média-gerência; em cargos executivos, em que a compensação variável tem um peso maior, este *gap* chega a 20%.⁶

Figura 5: Salário médio por gênero, 2012-2017 (4º trimestre)



Fonte: IBGE, PNAD - Dezembro 2017

⁶ Base de dados Mercer no Brasil de 2017 de empresas do setor financeiro (Club Survey Banking Industry, Club Survey Consumer Finance e Club Survey Insurance)



O QUE EXPLICA A SITUAÇÃO ATUAL?

A sociedade encontra-se num equilíbrio indesejável, em que o talento das mulheres não é alavancado em todo seu potencial. O Ciclo de Vida do Gap de Gêneros (Figura 6) apresenta os múltiplos fatores que contribuem para isso. O ciclo começa com normas sociais e culturais na infância e ganha momentum na vida adulta, quando mulheres escolhem suas carreiras, entram em uma empresa, são promovidas, ou não, e eventualmente, muitas vezes numa fase prematura da carreira, saem do mercado de trabalho.

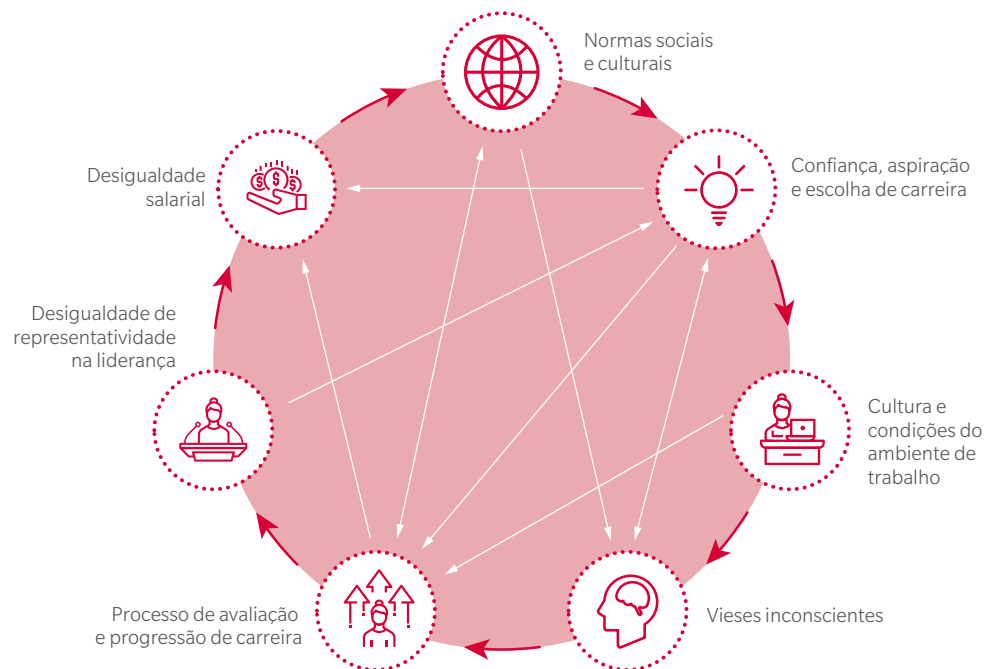




“As mulheres desistem no meio da carreira porque se sentem discriminadas e não vislumbram chances reais de progressão ou são as empresas que não as deixam progredir porque enxergam uma possibilidade significativa de elas desistirem?”

– Maria Silvia Bastos Marques, CEO do Goldman Sachs

Figura 6: O Ciclo de Vida do Gap de Gêneros



Fonte: Análise Oliver Wyman

NORMAS SOCIAIS E CULTURAIS

Normas sociais e culturais são as expectativas que recaem sobre comportamentos de grupos e indivíduos. Desde a infância, meninos e meninas são educados de forma diferente. Enquanto meninos são encorajados a serem espertos, audaciosos e fortes, meninas são ensinadas a serem gentis, cuidadosas e delicadas. Quando adultos, espera-se que homens sejam os provedores econômicos da família, enquanto mulheres são encarregadas das responsabilidades domésticas e da criação dos filhos.

De fato, um dos desafios mais evidentes à progressão da carreira das mulheres é a maternidade, que geralmente ocorre no meio da carreira, num ponto crítico do caminho para posições executivas. Um estudo da Fundação Getúlio Vargas mostrou que metade das mulheres deixaram ou perderam seus empregos nos anos seguintes à maternidade.⁷ É importante reconhecer que a decisão de deixar o trabalho para dedicar mais tempo aos filhos pode ser, e muitas vezes é, pessoal. No entanto, nem sempre é uma escolha da mulher, e certamente é influenciada por normas sociais e culturais.

⁷ MACHADO, Cecília, NETO, Valdemar, "O Efeito da Política de Licença Maternidade no Mercado de Trabalho: A Experiência Brasileira utilizando dados da Rais / RP", 2016

“Precisamos encarar que o viés não vem apenas de homens, mas também de mulheres. Não podemos criar nossas filhas de forma tão diferente de nossos filhos. Não podemos criar expectativas tão diferentes sobre mulheres.”

– Zeina Latif, Economista-chefe da XP Investimentos

Estereótipos de papéis de gênero são persistentes nas gerações, sendo passados de pais para filhos, e ainda são evidentes no Brasil, onde mulheres que trabalham fora de casa ainda gastam uma média de 18 horas por semana em tarefas domésticas ou cuidando de dependentes familiares – 73% a mais que homens.⁸ Pesquisas acadêmicas revelaram também que a existência de um parceiro aumenta o tempo gasto com tarefas domésticas para mulheres, enquanto o inverso ocorre para homens.⁹

“É necessário educar também os meninos, para que não reproduzam comportamentos machistas.”

– Janice Ascari, Procuradora da República em São Paulo

CONFIANÇA, ASPIRAÇÃO E ESCOLHA DE CARREIRA

Ao escolher uma profissão e uma carreira, mulheres são influenciadas por normas culturais e pelos exemplos que encontram na sociedade. Não é coincidência que, enquanto mulheres representaram 60% dos formandos do Ensino Superior brasileiro em 2016,¹⁰ elas são apenas 20% dos alunos da Escola Politécnica,¹¹ a faculdade de Engenharia da Universidade de São Paulo, e cerca de 30% dos alunos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo.¹² Pesquisas mostram que a proporção de mulheres em carreiras STEM (Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática), algumas das profissões mais valorizadas e melhor remuneradas, é notavelmente menor que a de homens.¹³

“Não acredito que existam profissões femininas ou masculinas, é uma questão cultural. A sociedade acaba empurrando as garotas para determinadas profissões, não por conta de seu perfil.”

– Liedi Bernucci, primeira diretora mulher da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

8 IBGE – Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil - 2016

9 MADALOZZO, Regina, MARTINS, Sergio Ricardo, e SHIRATORI, Ludmila. “Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?” Estudos Feministas, Florianópolis, 2010

10 Censo da Educação Superior 2016 - INEP

11 Dados internos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

12 FEA-USP; FEA em números - 2017

13 Censo da Educação Superior 2016 - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Estudos também mostram um *gap* de confiança entre os gêneros, com mulheres tendendo a subestimar suas capacidades e performance em relação a homens. Esta falta de confiança interfere na carreira e no salário. Por exemplo, mulheres não se candidatam para cargos se não preenchem todos os requisitos, diferentemente dos homens. Homens negociam salários quatro vezes mais do que mulheres, e quando elas negociam, pedem em média 30% a menos.¹⁴

“Mulheres nem se candidatam a cargos políticos porque pensam que não vão ganhar.”

– Marta Suplicy, Senadora e ex-Prefeita da cidade de São Paulo

CULTURA E CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

Um dos principais determinantes das oportunidades de progressão de carreira é a cultura da empresa e, mais amplamente, o ambiente de trabalho.

Empresas que valorizam o “face-time”, incentivam longas horas de trabalho e requerem viagens frequentes dificultam a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Historicamente, isto acontecia no mercado financeiro, conhecido por suas jornadas semanais de 80 horas, e também acontece em carreiras políticas, que muitas vezes demandam a mudança para cidades diferentes, como Brasília, e viagens frequentes para campanhas políticas.

Dado que normas sociais e culturais colocam as mulheres como principais responsáveis por tarefas domésticas e familiares, isto particularmente as afeta e impacta em suas oportunidades de progresso. No entanto, empresas devem ser cuidadosas ao oferecer cargas de trabalho reduzidas ou opções flexíveis apenas para mulheres, uma vez que isto poderia acabar reforçando vieses e o desequilíbrio de gêneros nas responsabilidades familiares.

“Para a mulher tem um preço em ter que trabalhar na política. Encontre um homem que quer uma mulher que trabalha sábado e domingo! Que homem vai cuidar dos filhos?”

– Marta Suplicy, Senadora e ex-Prefeita da cidade de São Paulo

Outro fator importante em relação à cultura empresarial é o nível de respeito e inclusão no ambiente de trabalho, que afeta diretamente a confiança e as aspirações das mulheres. Ambientes agressivos ou comportamentos depreciativos podem impactar negativamente a retenção de talentos femininos.

¹⁴ The Atlantic Features: The Confidence Gap - Maio 2014

“Uma pessoa que não se sente bem no trabalho tem menos chance de desenvolvimento. Algumas instituições financeiras são mais duras do que outras – isto ameaça principalmente o crescimento de mulheres. É diferente se um chefe grita com um homem ou com uma mulher, embora esteja errado em qualquer caso.”

– Fernando Carneiro, Sócio na Spencer Stuart, empresa global de consultoria de Executive Search e liderança

VIESES INCONSCIENTES

Influenciadas por normas sociais, cultura da empresa, e experiências individuais, as pessoas possuem convicções interiores que involuntariamente afetam suas opiniões sobre os outros: os vieses inconscientes. Por serem inconscientes, é mais difícil identificá-los e endereçá-los. No entanto, vieses inconscientes são poderosos e podem facilmente se transformar em barreiras invisíveis que impactam nas perspectivas de carreira diretamente, ao afetar em contratações e promoções, ou indiretamente, ao reduzir a confiança de mulheres.

Por exemplo, mulheres podem se sentir pressionadas a agir “como homens” para terem sucesso. No entanto, características apreciadas nos homens, como autoridade, competitividade e persistência são muitas vezes mal vistas em mulheres, que são tomadas por autoritárias, agressivas ou teimosas.

“Precisamos remover o estigma que mulheres são frágeis. Somos diferentes, mas somos igualmente competentes. Precisamos trabalhar nisto dos dois lados – homens e mulheres.”

– Walkiria Marchetti, Diretora Executiva do Bradesco

“Algo na forma como mulheres são educadas, em como elas se posicionam, não é consoante com o que as companhias esperam. Isto faz com que mulheres precisem adaptar sua forma de falar, de se expressar, para serem aceitas e isto as prejudica, uma vez que precisam gastar parte de seus esforços com esta preocupação inconsciente.”

– Regina Madalozzo, Professora do Insper e especialista em Economia de Gêneros



PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E PROGRESSÃO DE CARREIRA

Processos de avaliação, como recrutamento, promoção e análises em relação a remunerações, são marcos cruciais no Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros, que impactam diretamente nos componentes mais tangíveis do ciclo: a escassez de mulheres na liderança e a desigualdade salarial.

Em toda sua carreira, homens e mulheres são avaliados, formal ou informalmente, por seus chefes, colegas e funcionários. A maior parte das avaliações contém elementos subjetivos, sendo, portanto, influenciadas pela cultura da empresa e por vieses inconscientes. Networking e autopromoção também possuem um papel crítico e são elementos em que, na média, mulheres ficam em desvantagem, principalmente em ambientes predominantemente masculinos.

“Quando avaliações são baseadas exclusivamente em entregas objetivas, há considerável igualdade entre homens e mulheres. Quando se começa a entregar coisas mais intangíveis, e a forma passa a ser tão importante quanto o conteúdo, mulheres têm desvantagem.”

– Regina Madalozzo, Professora do Insper e especialista em Economia de Gêneros



DESIGUALDADE DE REPRESENTATIVIDADE NA LIDERANÇA

Desafios e escolhas na progressão de carreira resultam na escassez de líderes mulheres observadas no setor financeiro e no setor público.

Ter menos mulheres líderes é um problema. Meninas na escola possuem menos exemplos inspiradores para admirar. Conforme mulheres começam ou avançam em suas carreiras, elas não veem evidências de que conseguirão chegar ao topo da organização. Assim, podem acabar nem considerando opções de carreira ou desistindo.

“Ter o exemplo de uma mulher de sucesso em uma carreira tradicionalmente vista como masculina encoraja mulheres mais jovens. Elas são reais, exemplos concretos.”

– Liedi Bernucci, primeira diretora mulher da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

“O agente transformador para alcançarmos a equidade de gênero é provar às mulheres que buscam a liderança que elas podem chegar lá.”

– Vanessa Basseto, Superintendente Executiva do Santander Brasil



DESIGUALDADE SALARIAL

Ter menos mulheres na liderança e em posições de gestão, ou seja, posições melhor remuneradas, implica que, em média, mulheres ganham menos que homens.

No entanto, o *gap* de remuneração entre os gêneros possui origens mais profundas, entre as quais: o tipo de carreira escolhida (por exemplo, a baixa participação em carreiras STEM), a maior participação de mulheres em empregos de meio período para conciliar o trabalho com responsabilidades domésticas e familiares, a menor autoconfiança feminina para negociar proativamente salários, e processos de avaliação subjetivos.

Este *gap* de remuneração, por sua vez, impacta na participação feminina na força de trabalho, reforçando normas sociais. De fato, o aumento no patrimônio individual implica na redução de tarefas domésticas, diretamente associada ao aumento do poder dentro de casa.¹⁵ Esta transferência de poder é uma das alavancas mais importantes para a mudança de normas sociais e culturais.

“A sociedade está num equilíbrio. Uma das razões para a mulher deixar o mercado de trabalho é porque seu salário é menor que o do marido e se alguém precisar deixar o emprego para cuidar dos filhos, deveria ser aquele com salário mais baixo. É difícil quebrar este equilíbrio.”

– Cecília Machado, Professora da Fundação Getúlio Vargas e especialista em Economia de Gêneros

15 MADALOZZO, Regina, MARTINS, Sergio Ricardo, E SHIRATORI, Ludmila. “Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais?” Estudos Feministas, Florianópolis, 2010



COMO AUMENTAR A DIVERSIDADE?

Como o Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros é resultado de múltiplos fatores que se reforçam, quebrar este ciclo demanda ações simultâneas sobre todos os fatores.

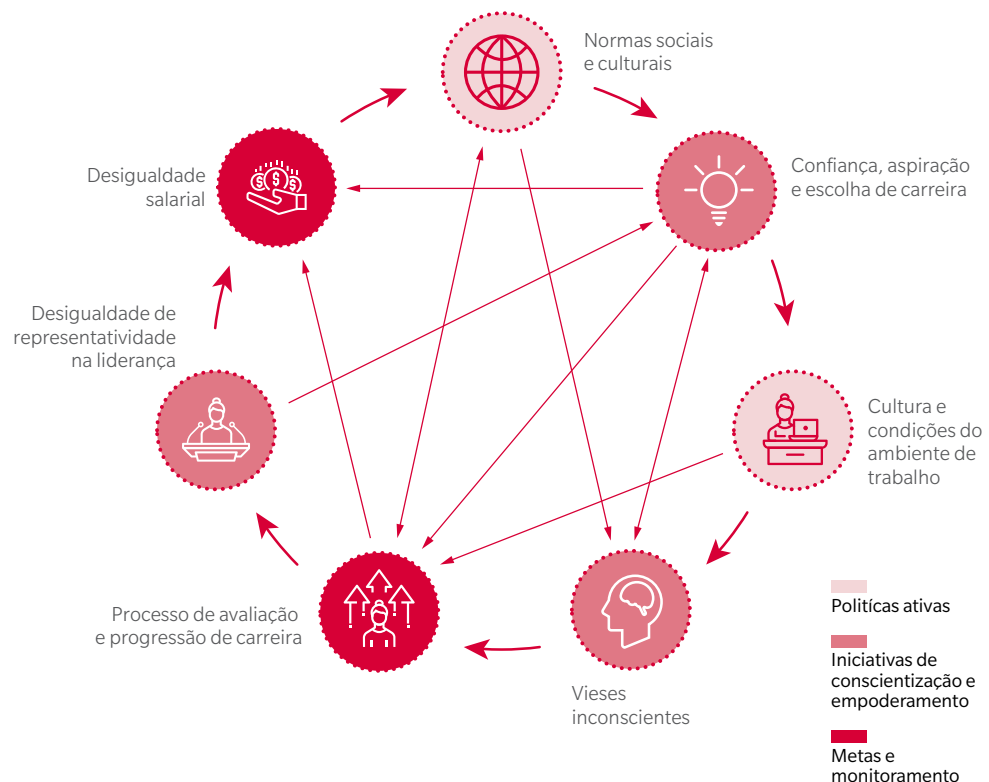
Identificamos três grupos de iniciativas que podem ajudar o Brasil a quebrar o ciclo (Figura 7):

1. **Políticas ativas:** Regulações e políticas empresariais com o poder de direcionar mudanças comportamentais na sociedade e no ambiente de trabalho.
2. **Iniciativas de conscientização e empoderamento:** Ações estruturadas que busquem quebrar barreiras invisíveis, tornando-as visíveis e mostrando um caminho para superá-las.
3. **Metas e monitoramento:** Objetivos claros para os componentes mensuráveis do Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros, diagnóstico do status e do progresso em relação a estes objetivos.



“Não há uma razão única para a desigualdade de gêneros assim como não há uma solução única: a solução passa por uma mudança cultural da organização familiar, pelo empoderamento das mulheres que precisam acreditar cada vez mais em sua capacidade, e pelas empresas que devem ter cada vez mais políticas para tratar a questão de gênero.”

Figura 7: Principais impactos das iniciativas no Ciclo de Vida do Gap de Gêneros



Fonte: Análise Oliver Wyman

1. POLÍTICAS ATIVAS

POLÍTICAS DE LICENÇAS MATERNIDADE, PATERNIDADE E PARENTAL

No Brasil, mulheres têm direito, por Lei, a uma licença maternidade completamente remunerada de 120 dias corridos, que pode ser voluntariamente estendida para 6 meses em algumas companhias. Na prática, a licença maternidade não apenas é um direito, mas também uma obrigação para mães, pois é vista como um direito da criança à amamentação e saúde. Além disso, quando a mulher abdica de seu direito, a empresa fica exposta a riscos trabalhistas significativos. Por outro lado, a licença paternidade é de apenas 5 dias corridos, que podem ser estendidos para 20 dias.¹⁶

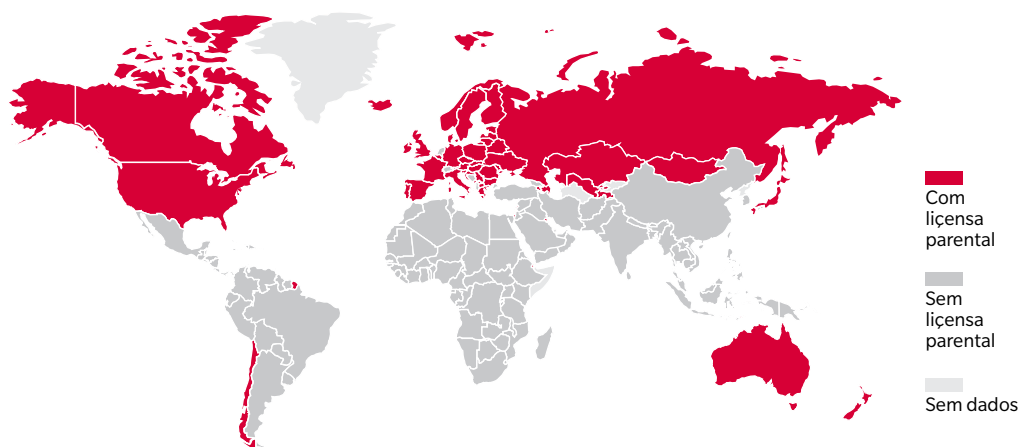
Enquanto a lei busca beneficiar mulheres, ela também as coloca em desvantagem em decisões de contratação e promoção, criando uma assimetria entre os gêneros nas oportunidades do mercado de trabalho. Quando uma mulher está em licença maternidade,

¹⁶ Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei 5452, 1943). Nota: somente funcionários com contrato de trabalho vigente ou contribuintes do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) possuem direito à licença maternidade/paternidade. Os 4 primeiros meses da licença maternidade e 5 primeiros dias da licença paternidade são pagos pelo governo e o período excedente é pago pelo empregador, que recebe incentivos fiscais para cobrir estes custos. A extensão só é válida para empresas que voluntariamente adotam o Programa Cidadão

a empresa geralmente precisa preencher sua posição com um funcionário temporário, colocando em risco sua carreira quando ela retorna. O tempo afastado do trabalho pode prejudicar a participação da mulher na empresa, ou ainda fazê-la perder oportunidades profissionais.

A duração da licença maternidade varia bastante entre países, demonstrando uma falta de consenso quanto ao tempo ótimo, com países com 60 dias ou menos de licença, como Malásia e Filipinas, até países com um ano ou mais, como Albânia e Bulgária.¹⁷ Enquanto licenças muito longas podem prejudicar a carreira da mulher, licenças excessivamente curtas podem impactar na saúde da criança e desincentivar a amamentação, especialmente em famílias mais carentes. A licença paternidade é um direito menos estabelecido, ausente em mais da metade dos países e variando de 1 a 90 dias naqueles em que existe.¹⁸ Muitos países desenvolvidos vêm adotando um modelo de licença parental, em que homens e mulheres podem dividir a licença com maior flexibilidade entre eles (Figura 8).

Figura 8: Países que adotam a licença parental



Fonte: "Women, business and the Law", Banco Mundial – Dados de 2016

Dadas as normas sociais e culturais no Brasil, um modelo de licença parental completamente flexível poderia acabar se tornando uma licença maternidade estendida, em que pais não compartilham as responsabilidades de cuidar dos filhos. Na Noruega, por exemplo, quando mães e pais podiam dividir a licença parental livremente, apenas 4% dos pais tiravam a licença. Após 10 semanas de licença terem sido reservadas para eles (que a perdem, se não usarem), 90% a utilizam.¹⁹

Uma licença paternidade estendida e compulsória é um ingrediente essencial para quebrar o Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros no Brasil. Ela criaria uma ligação maior entre os pais e as crianças desde o início, geraria maior conscientização sobre os desafios da criação dos filhos, e contribuiria para uma cultura em que mulheres e homens dividam as responsabilidades familiares de forma mais justa.

17 "Women, business and the Law", Banco Mundial – Dados de 2016

18 "Women, business and the Law", Banco Mundial – Dados de 2016

19 BEN-GALIM, Dalia, SILIM, Amna, "Can public policy break the glass?", Center for American Progress, 2014

“Para resolver a questão de mulheres não chegarem na liderança, um dos caminhos é repensar o papel do homem. Se eles ficassem mais tempo em casa durante a licença maternidade, teriam outro papel e também sentiriam o impacto de ter filhos em suas carreiras.”

– Cibelle Linero, Sócia de BMA Advogados

SUPORTE PÓS-MATERNIDADE

Fornecer condições adequadas para as mulheres se reintegrarem ao trabalho após a licença maternidade também é crucial para quebrar o Ciclo de Vida do Gap de Gêneros. No Brasil, mulheres tem direito a dois períodos de meia hora para amamentação até que a criança tenha 6 meses, e empresas com mais de 30 mulheres acima de 16 anos devem providenciar creches ou suporte para os cuidados com a criança.²⁰

Garantir o acesso universal a creches em período integral (das 7 às 7) é essencial para permitir que mulheres, especialmente aquelas com menos recursos financeiros, possam retornar a seus empregos. Isto também ajudaria a reduzir o estigma de que mulheres devem ficar em casa para criar seus filhos.

OPÇÕES DE FLEXIBILIDADE

Modelos flexíveis de trabalho nas empresas, como flexibilidade nas horas de trabalho ou a possibilidade de *home office*, permitem melhor conciliação entre vida pessoal e trabalho. Estes modelos não funcionam necessariamente para todas as pessoas e todos os tipos de empregos, mas podem contribuir para aumentar o número de mulheres que decide se manter no mercado de trabalho. No entanto, para efetivamente auxiliar na quebra do Ciclo de Vida do Gap de Gêneros, opções de flexibilidade devem ser oferecidas e utilizadas tanto por mulheres quanto por homens – do contrário, elas podem acabar reforçando os papéis dos gêneros e vieses inconscientes.

Consequentemente, políticas de flexibilidade devem fazer parte da cultura da empresa, e sua utilização pelos dois gêneros deve ser ativamente monitorada. Empresas precisam fornecer tecnologia adequada para o acesso remoto, e a gestão de performance deve ser orientada pelos entregáveis e não pelo número de horas trabalhadas.

“Eu acho que a palavra ‘flexibilidade’ é chave. Precisamos de políticas e regras que garantam a inclusão, que assegurem que as pessoas queiram ficar sem se sentirem em dívida com a organização.”

– Bárbara Rosenberg, Sócia de BMA Advogados

²⁰ Consolidação das Leis do Trabalho (Decreto-Lei 5452, 1943)

2. INICIATIVAS DE CONSCIENTIZAÇÃO E EMPODERAMENTO

TREINAMENTOS DE INCLUSÃO E CONSCIENTIZAÇÃO

Para enfrentar os vieses inconscientes, primeiro deve-se criar a conscientização sobre sua relevância e como eles impactam a diversidade. Para expandir a conscientização, empresas podem utilizar diferentes ferramentas, como treinamentos estruturados para recém contratados (atualizados periodicamente) e promoção de discussões abertas entre os funcionários. Empresas também podem divulgar exemplos de vieses inconscientes, como pôsteres com declarações enviesadas, e devem monitorar e sinalizar vieses nos diferentes processos de avaliação.

“Para combater os vieses inconscientes, primeiro precisamos torná-los conscientes.”

– Sérgio Fajerman, Diretor Executivo do Itaú Unibanco

Algumas empresas também oferecem programas de treinamento especializados para mulheres, com a intenção de apoiar seu desenvolvimento profissional ou fortalecer determinadas competências. Exemplos incluem treinamentos sobre liderança, comunicação e negociação, cursos de programação. Ainda que motivados por boas intenções, estes cursos podem refletir e reforçar vieses inconscientes ao serem oferecidos apenas para mulheres.

Para atingir melhores resultados, empresas deveriam estabelecer comitês de inclusão que coordenem ações e utilizem todas as ferramentas de conscientização. No entanto, devem pensar cuidadosamente antes de oferecer treinamentos especializados apenas para mulheres.

INICIATIVAS “ELAS POR ELAS” E “ELES POR ELAS”

Programas estruturados de *sponsors* e mentoria são importantes para o desenvolvimento da carreira. Enquanto mentores orientam funcionários sobre objetivos e superação de desafios ao longo da carreira, *sponsors* são seus apoiadores e defensores, que ajudam a promover sua visibilidade dentro da empresa. Cada funcionário deveria ter mentores e *sponsors* de ambos os gêneros. Isto aumenta a diversidade ao trazer diferentes perspectivas e compartilhamento de experiências, beneficiando tanto os funcionários quanto os mentores e *sponsors*. O movimento “elas por elas”, em que mulheres se apoiam mutuamente, é muitas vezes tomado como garantido, mas sua importância ainda precisa ser reforçada.

“Mulheres carecem de *mentoring* e *role models*. Há muitas mulheres talentosas, que não se valorizam. Precisamos ensinar a elas o caminho, para que elas aprendam a dizer não e se imponham. Ao mesmo tempo, o RH das empresas precisa saber identificar as diferenças entre homens e mulheres, inclusive na contratação, sob o risco de deixar de contratar e promover talentos.”

– Zeina Latif, Economista-chefe da XP Investimentos

DIVULGAÇÃO DE LÍDERES MULHERES

Mulheres que alcançaram posições de liderança deveriam ver seu sucesso não apenas como um objetivo final, mas também como uma responsabilidade social perante as novas gerações. Como temos tão poucas mulheres na liderança, cada uma delas deveria se fazer visível dentro e fora de sua organização – tanto para crianças nas escolas quanto para mulheres no início da carreira. Isto é especialmente importante quando uma mulher alcança uma posição que quebra paradigmas sociais, em que nenhuma mulher atuou antes. Um exemplo forte pode gerar impactos para a vida toda em muitas pessoas, e tem o poder de moldar aspirações e transformar convenções sociais.

“É papel de mulheres de sucesso que alcançaram o topo mostrar para as mais novas que é possível. Quanto mais as mulheres conquistam, mais responsabilidade elas têm de mostrar para meninas mais novas o que elas podem alcançar.”

– Regina Madalozzo, Professora do Insper e especialista em Economia de Gêneros

3. METAS E MONITORAMENTO

MONITORAMENTO DO GAP DE GÊNEROS

Para fechar o *gap* de gêneros, ele deve ser diagnosticado e sistematicamente monitorado em empresas privadas, entidades públicas e agências governamentais. Números são fatos, que têm o poder de fazer as pessoas refletirem e agirem. Uma vez que a ação foi tomada, monitorar o progresso ajuda as empresas a entender se a ação certa foi tomada e a refinar o plano quando necessário.

Neste sentido, *analytics* podem ser importantes aliados para as organizações, ajudando a quantificar o número de contratações, promoções e saídas por nível e por área, assim como a esclarecer fatores subjacentes. Ao avaliar remunerações fixa e variável, e identificar padrões que não são exclusivamente orientados por performance, *analytics* ajudam a monitorar o *gap* de remuneração num nível muito mais granular.

“Mesmo dentro da mesma posição, há disparidade entre os salários de homens e mulheres. Dentro da mesma posição, há subníveis. A maioria das empresas que analisou, percebeu que havia diferenças.”

– Regina Madalozzo, Professora do Insper e especialista em Economia de Gêneros

METAS E AÇÕES AFIRMATIVAS

Uma vez que o *gap* de gêneros tenha sido diagnosticado, uma empresa ou entidade deveria questionar: qual é a nossa meta e como chegar lá?

Empresas e países adotam diferentes abordagens na definição de metas, incluindo:

- Metas no número de candidatas mulheres, ou na percentagem de contratações e promoções femininas, e/ou no número de mulheres em níveis executivos ou no Conselho.
- Metas compulsórias ou diretrizes, que podem ser divulgadas ao público (“*comply or explain*”) ou mantidas privadas, impactando ou não na remuneração de executivos.
- Metas internas, aplicadas dentro da empresa, ou também externas, demandando, por exemplo, que fornecedores reportem o número de mulheres em cada nível.

“Tem vários formatos de cotas – um desses é o ‘*comply or explain*.’ Se você não tem nenhuma mulher na sua direção, coloque uma meta clara, objetiva.”

– Fernando Carneiro, Sócio na Spencer Stuart, empresa global de consultoria de Executive Search e liderança

As metas mais debatidas são as cotas. Geralmente, elas são impostas por políticas públicas no Conselho, como no caso da França (20%), Alemanha (30%), Bélgica e Itália (33%), e Espanha, Islândia e Noruega (40%). Índia e Israel definem que deve haver pelo menos uma mulher nos conselhos corporativos.²¹ Cotas buscam endereçar a progressão de carreira e a participação de mulheres na liderança, alguns dos elementos específicos do Ciclo de Vida do *Gap* de Gêneros, que tem importantes externalidades positivas em outros elementos, como confiança e aspiração de mulheres. No entanto, cotas não endereçam as causas raízes

21 “Women, business and the Law”, Banco Mundial – Dados de 2016

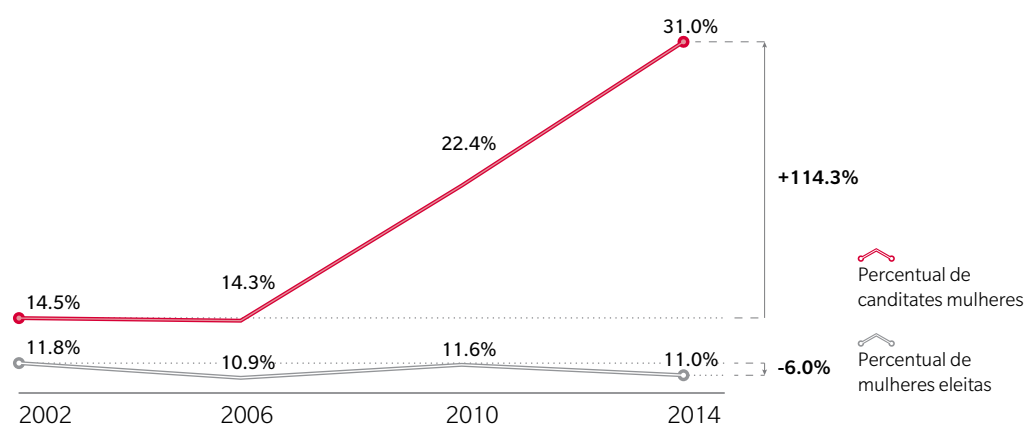
do gap de gêneros e podem acabar reforçando vieses inconscientes ao criar a percepção de tratamento não igual.

“Ações afirmativas me preocupam, devem ser monitoradas cuidadosamente porque trazem efeitos colaterais. O que as mulheres precisam é de oportunidades e não de cotas.”

– Ana Paula Vescovi, Secretária-executiva do Ministério da Fazenda e conselheira da Caixa

Um exemplo notável de implementação de cota sem os efeitos esperados foi a imposição de uma cota de 30% de mulheres no número de candidatos eleitorais de cada partido. Nas eleições de 2014, mulheres de fato representavam 30% dos candidatos para os cargos de governadores, senadores e deputados federais e estaduais. No entanto, esta proporção não se refletiu no número de candidatas eleitas, que foi de apenas 11% (Figura 9). De fato, em 2014, os partidos tinham uma cota de 5% para o financiamento de campanhas de mulheres.²²

Figura 9: Evolução da representatividade política feminina – Governadores, Senadores e Deputados Federais e Estaduais



Fonte: Tribunal Superior Eleitoral

Metas não vinculantes podem ser utilizadas para aumentar a conscientização e promover mudança enquanto as políticas e iniciativas aqui descritas são implementadas para endereçar as causas raízes do gap de gêneros. Na mesma linha, a inclusão de metas a provedores externos pode acelerar o movimento na sociedade. Cotas deveriam ser consideradas apenas como último recurso, cuidadosamente estudadas para minimizar efeitos colaterais indesejáveis e nunca implementadas como políticas isoladas.

22 Gender Quotas Around the World, Instituto Internacional para a Democracia e Assistência Eleitoral (IDEA) - 2018

CONCLUSÃO

Fechar o *gap* de gêneros do Brasil não é trivial. Múltiplas causas correlacionadas afetam o *gap* de forma que nenhuma política conseguiria quebrá-lo isoladamente. Um conjunto completo e estruturado de iniciativas se faz necessário, no nível do indivíduo, das empresas, e da sociedade como um todo, incluindo políticas ativas, iniciativas para conscientização e empoderamento, metas e monitoramento.

Agora é tempo de agir. Cada empresa, organização e entidade pública deveria diagnosticar o tamanho de seu *gap* de gênero, definir sua ambição e a velocidade de mudança desejada. Deveriam então detalhar e individualizar as iniciativas para suas próprias realidades e com isso desenhar um plano de ação.

Nesse processo de mudança nas empresas e na sociedade, é essencial contar com o engajamento e o exemplo da liderança. Nenhuma política ou iniciativa conseguirá ter efeito de fato se a liderança não demonstrar que acredita em seus valores.

“A educação de uma consciência de equidade de gênero desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento e o amadurecimento da sociedade brasileira.”

– Larissa Galimberti, Sócia de Pinheiro Neto Advogados

AGRADECIMENTOS

Este relatório foi escrito por Laura Maconi e Marina Hellmeister, sob coordenação de Ana Carla Abrão Costa.

As autoras receberam importantes contribuições da Mercer, através de suas bases de dados e análises proprietárias, e de muitos líderes do mercado que foram entrevistados.

Gostaríamos de agradecer as valiosas contribuições para este relatório, através de opiniões e/ou informações, de:

Ana Laura Andrade, Principal da Mercer	Leila Melo, Diretora Executiva do Itaú Unibanco
Ana Paula Vescovi, Secretária-executiva do Ministério da Fazenda e conselheira da Caixa	Liedi Bernucci, Diretora da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Bárbara Rosenberg, Sócia de BMA Advogados	Lorena Hakak, Professora da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo
Cibelle Linero, Sócia de BMA Advogados	Maria Silvia Bastos Marques, CEO do Goldman Sachs
Camila Monteiro, Diretora do Neon	Marta Suplicy, Senadora e ex-Prefeita da cidade de São Paulo
Carolina Valle, Diretora da Koin	Maurício Yamaguchi, Consultor da Mercer
Cecília Machado, Professora da Fundação Getúlio Vargas e especialista em Economia de Gêneros	Murilo Portugal, Presidente da FEBRABAN
Debora Rosa da Silva, Gerente do Santander Brasil	Regina Madalozzo, Professora do Insper e especialista em Economia de Gêneros
Fatima Gouveia, Superintendente Executiva do Santander Brasil	Sérgio Fajerman, Diretor Executivo do Itaú Unibanco
Fernando Carneiro, Sócio da Spencer Stuart	Thais Galo, Sócia de Pinheiro Neto Advogados
Heloisa Carvalho, Senior Associate da Spencer Stuart	Vanessa Basseto, Superintendente Executiva do Santander Brasil
Janice Ascari, Procuradora da República em São Paulo	Walkiria Marchetti, Diretora Executiva do Bradesco
Joaquim Patto, Principal da Mercer	Zeina Latif, Economista-chefe da XP Investimentos
Larissa Galimberti, Sócia de Pinheiro Neto Advogados	

A Oliver Wyman é uma líder global na consultoria de gestão que combina um profundo conhecimento da indústria com expertise especializada em estratégia, operações, gestão de risco e transformação organizacional.

Para mais informações, por favor, contate o departamento de marketing pelo e-mail info-FS@oliverwyman.com ou pelo telefone de um dos seguintes locais:

EUROPA, ORIENTE MÉDIO E ÁFRICA

+44 20 7333 8333

AMÉRICAS

+1 212 541 8100

ÁSIA DO PACÍFICO

+65 6510 9700

SOBRE OS AUTORES

Ana Carla Abrão Costa

Sócia nas práticas de Finanças e Risco e Políticas Públicas e head da Oliver Wyman Brasil

Laura Maconi

Principal na prática de Banco de Varejo

Marina Hellmeister

Consultora sênior para serviços financeiros

www.oliverwyman.com

Direitos Autorais © 2018 Oliver Wyman

Todos os direitos reservados. Este relatório não pode ser reproduzido ou redistribuído, no todo ou em parte, sem a permissão por escrito da Oliver Wyman e a Oliver Wyman não aceita nenhuma possível responsabilidade por ações de terceiros com relação a isto.

As informações e opiniões contidas neste relatório foram preparadas pela Oliver Wyman. Este relatório não é uma consultoria de investimento e não deve ser considerado como uma consultoria ou como um substituto para uma consultoria com contadores, consultores fiscais, legais ou financeiros profissionais. A Oliver Wyman emvidou todos os esforços para utilizar informações e análises confiáveis, atualizadas e abrangentes, no entanto, todas as informações são fornecidas sem garantia de qualquer tipo, expressa ou implícita. A Oliver Wyman se isenta de qualquer responsabilidade por atualizar as informações ou conclusões contidas neste relatório. A Oliver Wyman não aceita nenhuma responsabilidade por perda resultante de qualquer ação realizada ou evitada como resultado das informações contidas neste relatório ou em quaisquer relatórios ou fontes de informação aqui mencionados, ou por quaisquer danos consequentes, especiais ou similares, mesmo se informada sobre a possibilidade de tais danos. Este relatório não é uma oferta para a compra ou venda de ações ou uma solicitação de uma oferta para a compra ou venda de ações. Este relatório não pode ser vendido sem o consentimento por escrito da Oliver Wyman