

# Apoiar a qualificação das mulheres para vencer a disparidade de gênero

## Estudo Livres #01 - 2022

Apesar de diversos avanços femininos no mercado de trabalho, as mulheres ainda estão amplamente sub-representadas em cargos de liderança e conselhos corporativos no Brasil. A proporção de mulheres em cargos de liderança no país é 25%, de acordo com um estudo realizado pela Grant Thornton em 2019<sup>1</sup>. Já a proporção de mulheres ocupando assentos de conselhos administrativos é 8,6%<sup>2</sup>, de acordo com levantamento feito pela Deloitte.

O número de mulheres em conselhos é importante para entendermos a proporção delas que consegue atingir o topo de uma carreira específica. Além disso, com poucas mulheres nesse topo, a baixa representatividade não cria incentivos para novas ingressantes naquela indústria ou carreira<sup>3</sup>.

Esse cenário cria desperdício de potencial humano, implicando perdas reais de produtividade, com grande custo de oportunidade, diminuindo as opções finais disponíveis para toda a sociedade e, com isso, a liberdade de todos, especialmente das mulheres.

O problema existe. A partir desta constatação, o presente **Estudo Livres** se propõe a aprofundar as razões dessa disparidade e propor recomendações para a construção de soluções liberais compatíveis com os valores do Livres.

## Por que devemos nos importar com esse problema?

Em primeiro lugar, ao analisar a questão sob o ângulo da soberania do consumidor, devemos levar em consideração que não haveria problema na existência de uma disparidade entre os gêneros caso as escolhas de carreira dos indivíduos refletissem de fato as suas preferências reais sobre suas próprias vidas. O problema se afirma exatamente porque há evidências robustas de que não é este o caso em questão<sup>4</sup>.

Considerando que há apenas poucas décadas as mulheres alcançaram autonomia sobre sua própria força de trabalho no ocidente, não é surpreendente que ainda existam várias pressões sociais e preconceitos que podem tornar mais difícil a escolha das mulheres a respeito de suas carreiras, impondo um custo adicional sobre elas.

Um dos efeitos gerados pela soma de fatores entre pressões culturais e históricas, ausência de incentivos e falta de modelos é a saída de mulheres da corrida pelos melhores empregos. Em outras palavras, a desigualdade de gêneros atualmente existente configura uma má alocação de talentos na economia.

Neste sentido, a existência dessa falha de mercado implica custos não só para a economia como um todo, em termos de produtividade e crescimento, mas também para cada mulher individualmente, em termos

de prejuízo em seus rendimentos e de subaproveitamento do seu potencial humano de forma mais ampla. Para muitas mulheres, o efeito dessa restrição extra é a decisão de seguir um caminho profissional que acreditam ser mais convencional.

Dessa forma, o *gender gap* não só reflete um problema econômico de eficiência, mas também, pelo menos para um grupo considerável de pessoas, uma questão significativa de liberdade individual.

Se pelo menos uma parte das diferenças entre os gêneros na escolha profissional é causada por preconceitos e outras pressões, então a disparidade não é só um problema, como também se faz necessário pensar soluções liberais para tentar reduzi-la.

### **Da perda de lucro e produtividade causada pela falta de mulheres em empresas**

Diversos estudos demonstram que a inclusão de mulheres em cargos de chefia em empresas aumenta o lucro no longo prazo.

O McKinsey & Company já fez três estudos diferentes, em 2015, 2018 e 2020, e três vezes chegou à mesma conclusão, de que empresas mais diversas lucram mais em comparação com as menos diversas, e o estudo de 2020 afirma que essa disparidade aumenta com o tempo.

A diferença é grande, inclusive. Em 2019, o estudo descobriu que as empresas com mais diversidade de gênero nas equipes executivas eram 25% mais propensas a ter lucratividade acima da média do que as empresas menos diversas. Essa diferença era de 15% em 2014, e já havia aumentado para cerca de 21% em 2017.

Em 2020, a diferença de performance entre empresas com muita diversidade e pouca diversidade chegou a 48%.

A McKinsey define empresas com pouca diversidade aquelas que possuem 8%, ou menos, de mulheres em cargos diretivos e nenhuma representatividade étnica. Essas empresas são chamadas de “retardatárias” (laggards). E, conforme já descrito acima, a média geral das empresas brasileiras é de apenas 8,6% - em outras palavras, o mercado de trabalho brasileiro poderia ser classificado como “quase retardatário”.

De acordo com a B3, 89% das empresas abertas do Brasil tem uma, ou nenhuma, mulher nos cargos estatutários. Isso coloca a maior parte do mercado brasileiro na categoria de “retardatárias”.

Ao não aumentarem a diversidade de gênero e étnicas em seus quadros diretivos, parece que as empresas brasileiras estão voluntariamente abrindo mão de lucro e competitividade no mercado internacional.

### **Incentivo a Mentorias e Programas de Formação**

Há boas evidências a respeito de quais iniciativas podem melhorar a diversidade de gênero em posições onde há poucas mulheres. Diversidade que melhoraria não só os conselhos administrativos, mas também aumentaria a proporção de mulheres qualificadas em cargos de lideranças nas grandes empresas como um todo.

A Escola de Relações Industriais e Trabalhistas da Universidade de Cornell descobriu que os programas de mentoria

aumentaram a representação de minorias no nível gerencial entre 9% a 24%. O mesmo estudo também descobriu que os programas de mentoria melhoraram drasticamente as taxas de promoção e retenção para minorias e mulheres – 15% a 38% em comparação com funcionários não mentorados.

Em uma pesquisa publicada em 2012<sup>6</sup>, as autoras sugerem que o “programa de mentoria (...) poderia servir como uma medida adicional que ajudaria as mulheres a reconhecer e gerenciar barreiras. O mentoreamento pode ser um remédio ainda mais eficaz em casos de tratamento desigual de gênero. Por exemplo, nos casos em que os critérios de avaliação e seleção - incluindo os tipos de critérios que entram em jogo na seleção da alta administração - têm o efeito de paralisar desproporcionalmente as carreiras de mulheres qualificadas para a alta administração.”

Já Choudhury, em publicação de 2015<sup>7</sup>, sugere que mudanças efetivas podem ser feitas por meio de processos de promoção mais inclusivos, divulgação clara de critérios, programas de mentoria ou patrocínio e alterações nos fatores institucionais que comprometem a participação das mulheres na força de trabalho. Ao contrário das cotas, acrescenta o autor, essa é uma abordagem em várias camadas, que busca tratar de maneira multidimensional a falta de mulheres em cargos de chefia.

O estudo ainda cita o caso da Austrália. Em 2010, as diretoras representavam apenas pouco mais de 8% dos diretores das empresas australianas. No entanto, as políticas da ASX foram muito bem-sucedidas na transformação das salas de reuniões australianas. Em maio

de 2013, as diretoras representavam 15,7% de todos os diretores das empresas ASX 200, tornando a taxa de progresso da Austrália para mulheres em conselhos uma das mais rápidas do mundo.

Assim, verifica-se que há medidas com maior potencial de eficácia cuja implementação não necessita da força da lei. Essa é uma grande vantagem porque a imposição legislativa sobre as forças de mercado muitas vezes gera efeitos imprevistos indesejáveis e alimenta ressentimentos sociais desnecessários.

## Recomendações

Já existem projetos oriundos da iniciativa privada e organizações do terceiro setor que visam aumentar o número de mulheres em cargos de lideranças e em conselhos administrativos.

Desta forma, ao invés de apostar na reinvenção da roda, os indivíduos e instituições que estão corretamente preocupados com essa questão deveriam fortalecer iniciativas já existentes e que se apoiam nas melhores evidências ou promover a expansão de projetos em formatos semelhantes.

Uma dessas iniciativas é o Programa Diversidade em Conselho<sup>8</sup>. Criado em 2014, o projeto se trata de uma ação conjunta da B3, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), International Finance Corporation (IFC), Spencer Stuart e WomenCorporateDirectors (WCD), cujo foco é aumentar a diversidade nos conselhos do Brasil. Hoje, sua principal iniciativa é favorecer a exposição das mulheres ao ecossistema de conselhos, fornecendo sessões de mentoria, momentos

de aprendizado e debate.

Outra delas é o "30% Club", que se trata de uma campanha global liderada por presidentes e CEOs que tomam medidas para aumentar a diversidade de gênero nos conselhos e na alta administração. O projeto foca em fomentar mentorias e cursos de liderança para que mais mulheres altamente qualificadas superem barreiras e se tornem parte da alta gerência nas empresas. No Brasil, os principais objetivos dos membros do grupo são:

- Zerar os conselhos exclusivamente masculinos nas empresas listadas no IBrX 100 até 2023;
- Atingir a proporção de 30% de mulheres em conselhos de administração de empresas listadas no B3 IBrX 100 até 2025;

Participam dessa iniciativa CEOs no Brasil do Santander, da Arezzo e da Accenture, apenas para citar alguns exemplos.

As possibilidades não se limitam aos projetos mencionados neste estudo, citados aqui a fim de ilustrar iniciativas criativas e na direção correta.

Desta forma, programas de mentoria criados por entidades não governamentais e pelas próprias empresas devem receber o máximo de recurso e energias possíveis - que hoje estão sendo gastos com projetos de lei como o PL 785/21, para citar um exemplo.

Simultaneamente, é mais fácil as empresas aderirem a medidas como mentorias específicas para mulheres ao serem convencidas que podem ganhar com isso.

A mudança cultural capitaneada pela sociedade civil pode realmente transformar a realidade das empresas, ao invés destas exercerem o mero cumprimento de uma legislação impositiva e fecharem os olhos para iniciativas mais duradouras e eficazes.

Pela Liberdade,

**Deborah Bizarria**

Coordenadora de Políticas Públicas do Livres

**Marina Zonis**

Coordenadora da setorial de Mulheres do Livres



**Associação Livres**

R. Henrique Monteiro, 234 - Pinheiros  
São Paulo - SP  
CEP: 05423-020

**Contato:**

contato@eusoulivres.org  
+55 11 3032-1355

## Referências

1. Levantamento da Deloitte publicado em 2019: [Women in the boardroom: A global perspective - 6th edition](#);
2. Época: [Brasil é o 10º com mais empresas que têm mulheres líderes, mas proporção deixa a desejar](#). Acesso em 11/04/2021.
3. Conboy, K., & Kelly, C. (2016). What Evidence is There that Mentoring Works to Retain and Promote Employees, Especially Diverse Employees, Within a Single Company?
4. International Labour Organization. An ACT/EMP Report - Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace. 2017.
5. Conboy, K., & Kelly, C. (2016). What Evidence is There that Mentoring Works to Retain and Promote Employees, Especially Diverse Employees, Within a Single Company?
6. DWORKIN, Terry Morehead; MAURER, Virginia; SCHIPANI, Cindy A. [Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods](#). Business Horizons, v. 55, n. 4, p. 363-372, 2012;
7. CHOUDHURY, Barnali. [Gender diversity on boards: Beyond quotas](#). European Business Law Review, v. 26, n. 1, 2015.
8. Adaptado de [Programa Diversidade em Conselho](#). Acesso em 12/04/2021;
9. Adaptado de [30% club](#). Acesso em 12/04/2021.
10. [Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company](#). Acesso em: 10 Mar. 2022.
11. [Estudo de diversidade mostra que ainda faltam mulheres em cargos de direção](#) | B3. Acesso em: 10 Mar. 2022.