



SÉRIE AS MELHORES DA DINHEIRO

# SUA EMPRESA PRECISA DE UM TOQUE FEMINIÑO

COMPANHIAS QUE COLOCAM  
**MULHERES EM CARGOS  
DE LIDERANÇA** PODEM  
**ELEVAR O LUCRO EM  
ATÉ 15%** E GERAR MAIS  
RIQUEZA PARA O ACIONISTA.  
SAIBA POR QUE A **IGUALDADE  
DE GÊNERO** NÃO É APENAS  
UM TEMA MODERNO, MAS  
**UMA ESCOLHA DECISIVA  
PARA A SOBREVIVÊNCIA  
DE SEU NEGÓCIO**

Paula **BEZERRA**

# DUDA KERTÉSZ

EMPRESA  
Johnson & Johnson

CARGO  
Presidente

SETOR  
Produtos de higiene pessoal



**A** executiva paulistana Isela Costantini, 44 anos, está acostumada a ser minoria. Única mulher de quatro irmãos, ainda criança, ela ouvia dos pais, um casal de argentinos, que deveria estudar mais que os meninos para enfrentar a concorrência e se sair melhor no mercado de trabalho. Naquela época, economistas recorriam à qualificação acadêmica e profissional para justificar a maior participação masculina nos cargos de chefia nas empresas. Isela levou o conselho dos pais – e a cruel realidade do mercado de trabalho – a sério e se formou em comunicação pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR) e concluiu o MBA em marketing e negócios internacionais pela renomada Loyola University Chicago, nos Estados Unidos. Hoje, pesquisas mostram que muitas profissionais seguem o mesmo caminho dela: 57,8% das mulheres no mercado de trabalho têm formação superior, ante 42,2% dos homens. Porém, mais do que a sólida educação, Isela conseguiu se destacar em um ambiente predominantemente masculino: o setor automotivo. Em 1998, ela começou a trabalhar na montadora General Motors (GM) nas áreas de marketing e vendas. Ocupou diversas posições estratégicas, entre cargos de gerência e direção, até que, em 2012, os resultados alcançados por ela a credenciaram a assumir o comando da GM na Argentina, Uruguai e Paraguai. “Um dia, numa entrevista a alguns jornalistas na Argentina, um deles disse estar surpreso por conversar sobre carro com uma mulher”, diz Isela, a primeira CEO mulher da história da montadora – a americana Mary Barra assumiu a direção global da empresa em 2014.

Num país em séria crise econômica, Isela conseguiu solidificar a marca GM e ganhar participação no mercado argentino. Ela aprovou com a matriz um projeto de expansão da fábrica em Rosário orçado em US\$ 450 milhões para a produção de um veículo totalmente

## I SELA COSTANTINI

EMPRESA  
Aerolíneas Argentinas

CARGO  
Presidente

SETOR  
Aéreo/transportes



novo e de projeção global. O reconhecimento pelo seu trabalho aconteceu no ano passado, quando foi escolhida por 200 empresários, consultores e políticos argentinos como a CEO do ano no país. A competência de Isela chamou a atenção de Mauricio Macri. Recém-eleito presidente da Argentina, ele enxergou a executiva como a única capaz de reformular o modelo de negócios da endividada estatal Aerolíneas Argentinas, dona de um prejuízo de US\$ 400 milhões – com probabilidade de chegar a US\$ 1 bilhão se nenhuma mudança fosse realizada.

A escolha de Macri não foi por acaso. Na última década, inúmeras pesquisas indicam que a igualdade de gênero reflete positivamente na receita de uma companhia. **A McKinsey mostra que empresas com pelo menos uma mulher na primeira linha de comando (presidência ou vice-presidência) pode aumentar a margem de lucro em até 47% e gerar 44% a mais de riqueza para o acionista.** O motivo para essa expansão é o aumento da produtividade em razão dos diferentes estilos de gestão e da complementaridade de ideias.

### IGUALDADE DECISIVA

Estudo do Banco Mundial, feito a pedido da DINHEIRO, mostra a importância da mulher na economia para erradicar a pobreza entre 2004 e 2014



#### No Brasil

**15%** da redução da pobreza ocorreu pela inserção das mulheres no mercado de trabalho



#### Na América Latina

**13,5%** da redução da pobreza na região foi resultado do aumento dos rendimentos femininos

#### No mundo

**11,7%** de queda na extrema pobreza global com o aumento de renda das mulheres no período

Fontes: Bain & Company; Bank of America Merrill Lynch; McKinsey e Banco Mundial

# RACHEL MAIA

EMPRESA  
Pandora

CARGO  
Presidente

SETOR  
Joias



em posições-chave. As 22 mil empresas analisadas, de 91 países, foram separadas entre as que obtiveram lucro das que tiveram prejuízo. Entre as 13 mil com resultados positivos, o lucro médio de 6,4% poderia saltar para 15% se houvessem mais mulheres no comando. Para as que ficaram com resultado negativo, o impacto feminino alcançaria seis pontos percentuais. A multinacional Johnson & Johnson (J&J) apostou nesse perfil para acelerar o crescimento da empresa no Brasil e aumentar sua competitividade no mercado nacional. Em 2011, Maria Eduarda Kertész assumiu

“Trabalho para que homens e mulheres entendam o poder da diversidade em uma empresa”, diz Isela à DINHEIRO. “Privada ou pública, qualquer grupo de trabalho ganha mais quando existem perspectivas diferentes para a mesma questão.”

Para entender o efeito positivo dessa igualdade, um estudo do instituto ameri-

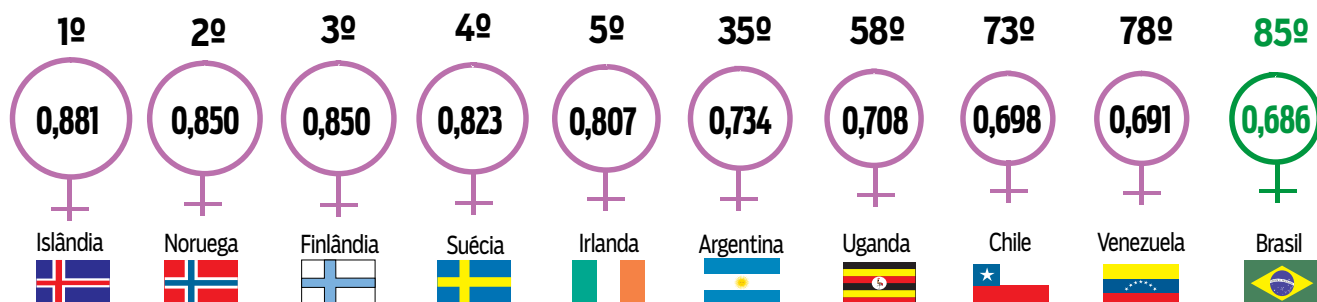
cano Peterson Institute para Economia Internacional, em parceria com a consultoria EY, publicado no primeiro trimestre deste ano, aponta que companhias com pelo menos 30% dos cargos de liderança ocupados por mulheres podem elevar o lucro em até 15%, quando comparadas àquelas sem mulheres

a presidência e mexeu na comunicação da companhia. Duda, como prefere ser chamada, investiu nos canais digitais e apostou nas mídias tradicionais. O resultado alcançado por ela foi o de ter dobrado a taxa de crescimento de vendas em relação aos anos anteriores e reforçado a posição do Brasil como o terceiro

## O IMPACTO DAS MULHERES NA ECONOMIA

(Em pontos, sendo 0 a desigualdade total e 1 a igualdade completa)

O Fórum Econômico Mundial passou a pontuar o comportamento de gênero de 145 países e avaliar quem está mais próximo da igualdade. Apesar do Brasil ser a 9ª economia global, é apenas o 85º nesse assunto...



...O que faz do País um dos que menos aproveita o potencial feminino, que tem a capacidade de promover ganhos significativos à economia

A igualdade de gênero aumentaria o PIB global em **12%**, em 2030



Acrésceria **US\$ 12 trilhões** ao PIB global até 2025



Elas contribuem com apenas **35%** do PIB global, embora sejam pouco mais da metade da população



No Brasil, em 2025, o incremento seria de até **US\$ 410 bilhões**



Fontes: Bain & Company; Bank of America Merrill Lynch; McKinsey e Banco Mundial



## ANDREA CHAMMA

EMPRESA  
Bank of America & Merrill Lynch

CARGO  
Vice-chairman

SETOR  
Financeiro

## CAMILA FINZI

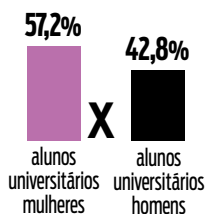
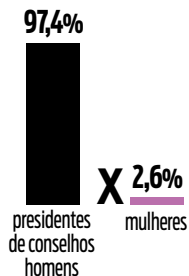
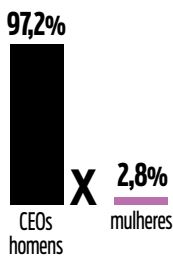
EMPRESA  
Alcon - Novartis

CARGO  
Presidente na América Latina e Caribe

SETOR  
Saúde/Farmacêutico

### GESTÃO DE SAIAS

Mesmo com nível de escolaridade maior, elas ocupam apenas 3% dos cargos de CEO entre as 265 maiores empresas de capital aberto no País...



maior mercado da J&J. Em março deste ano, Duda fechou a aquisição da marca de creme preventivo de assaduras, Hipoglós, da Procter & Gamble, uma estratégia para consolidar a participação de mercado da empresa.

Mais que mexer com os resultados da empresa, Duda passou a se engajar pessoalmente em programas que estimulassem o empowerment (empoderamento, numa tradução livre) feminino – conceito de gestão que faz com que a colaboradora tenha mais autoridade e autonomia. Desde que assumiu o comando da J&J, quase 40% dos cargos de chefia na organização passaram a ser ocupados por mulheres. Na composição total da empresa, a proporção é de 44% para elas e 56% para eles. Neste ano, a executiva adotou no Brasil o programa global *Women's Leadership Initiative*, cujo objetivo é estimular o crescimento profissional

feminino com medidas que reduzem o viés de gênero e proporcionam um equilíbrio. Duda é uma das poucas mulheres que podem contar que, ao voltar de uma de suas licenças maternidades, foi promovida a um cargo de direção. O caso dela ainda é exceção quando comparado com o resto do mercado de trabalho. “Demorei a perceber a importância da igualdade de gênero como um todo”, diz a executiva. “Criar programas voltados para o desenvolvimento profissional feminino parecia até um pouco de protecionismo, porque os homens não tinham. Porém, nem todas as mulheres trabalham em um ambiente menos desigual como o meu.”

Duda é uma das integrantes do Movimento Mulher 360, uma associação entre empresárias que busca promover ações concretas para expandir a participação feminina na economia. Luiza Trajano, dona do Magazine Luiza, é uma

...E os homens têm 20 vezes mais chances de chegar ao topo do que as mulheres. A explicação, segundo estudos, é porque:

1 O estilo de gerenciamento das mulheres é diferente e menos valorizado no mercado de trabalho

2 Eles e elas reconhecem que têm estilos diferentes, mas homens veem menos obstáculos nessa diferença para ter chances de promoção do que as mulheres

3 Empresas tendem a valorizar mais atributos tipicamente reconhecidos como masculinos, como solucionar problemas e influenciar aqueles mais identificados como femininos, como apoiar e dar coaching



## ELIANA TAMEIRÃO

EMPRESA  
Sanofi Genzyme

CARGO  
Presidente

SETOR  
Farmacêutico



das líderes dessa organização, que, entre várias propostas, pretende criar uma cota obrigatória de 20% de mulheres nos conselhos de empresas. A ideia é controversa. Os que defendem acreditam no poder de expansão para corrigir as distorções. Os críticos dizem que a obrigação pode privilegiar as menos qualificadas. Um levantamento exclusivo da consultoria Bain & Company, atualizado a pedido da DINHEIRO, mostrou que, embora as mulheres tenham uma qualificação profissional superior à dos homens (*leia quadro na pág. ao lado*), apenas 3% dos cargos de CEOs no Brasil são ocupados por elas. A pesquisa avaliou as 265 maiores empresas de capital aberto no País. O baixo número de mulheres no poder, por incrível que pareça, não surpreende. Apesar de ser dono da nona maior economia global, segundo o Fundo Monetário Internacional, o País ocupa a 85ª posição em uma lista de 145 países que fazem parte do ranking do Fórum Econômico Mundial de igualdade de gênero. “O primeiro passo para entendermos o porquê desse problema é diagnosticar o que as

empresas fazem para perdê-las e em qual fase”, diz Luciana Batista, sócia da Bain & Company e responsável pelo estudo.

**O TOPO É EXCEÇÃO** Num universo corporativo majoritariamente dominado pela figura masculina, onde um homem tem vinte vezes mais chances de chegar à presidência que uma mulher, encontrá-las é praticamente uma exceção. Isso porque os obstáculos, que dificultam o desempenho das mulheres no mercado de trabalho, impedem a chegada delas aos cargos de primeira linha. Eles vão desde fatores psicológicos, ligados ao inconsciente social; à falta de transparência nos processos seletivos internos e externos, que acabam privilegiando os homens; à falta de apoio e horários mais flexíveis durante e após a gravidez e ao abismo salarial entre homens e mulheres – no Brasil, a diferença está em torno de 20%, segundo o IBGE. **“É de extrema importância compreender o porquê as barreiras que impedem o desenvolvimento profissional de uma mulher existem”, diz Colleen Ammerman, diretora do programa de igualdade de**

**gênero da Harvard Business School.**

“Enfrentá-las exige um esforço de longo prazo” (*leia a entrevista na pág. 42*).

Para reverter esse quadro, algumas companhias que atuam no País têm investido, cada vez mais, em programas de liderança feminina e em comitês de igualdade de gênero, que buscam discutir os desafios no mercado de trabalho para homens e mulheres. O mercado financeiro, por exemplo, é um dos mais restritos. Um estudo realizado pelo CFA Institute, associação global de profissionais do setor financeiro, mostra que a média global de participação feminina no segmento é menor que 20%. No Brasil, são apenas 11% de mulheres na área. A multinacional francesa de seguro de crédito Coface tenta reverter esse cenário em todas as suas unidades globais. Dos 66 países onde a seguradora atua, apenas sete contam com mulheres na presidência. E o Brasil faz parte desse grupo desde 2011, quando a carioca Marcelle Lemos assumiu o comando da unidade brasileira. Atualmente, o quadro de funcionários está mais equilibrado entre os gêneros. “Há uma grande



2016

preocupação na Coface para explorar mais a diversidade, mas sabemos que não é algo tão simples”, diz Marcele. Essa discussão também está presente no Bank of America Merrill Lynch, onde a vice-chairman Andrea Chamma conduz um trabalho no comitê de diversidade para incentivar a participação feminina no mercado financeiro. “Muitos preconceitos estão escondidos em nosso inconsciente, o que pode nos levar a tomar decisões menos inclusivas”, diz Andrea. “A mulher já representa um papel relevante na economia, porém, as projeções mostram que isso se intensificará ainda mais até 2030.”

Até chegar ao equilíbrio entre os gêneros, muitas histórias de dificuldades terão de ser contadas para que não se repitam.

**Nos Estados Unidos, agências de recrutamento testam a isenção das empresas enviando um mesmo currículo, com as mesmas qualidades, apenas com nomes distintos.** O resultado é que o homem é

mais aceito, com remuneração maior. Por isso, é comum que executivas tenham passado por alguma provação ao longo de suas carreiras. Eliana Tameirão, presidente da multinacional de medicamentos Sanofi Genzyme, perdeu uma oportunidade apenas por ser mulher. “Tinha me candidatado para uma vaga, com plena consciência da minha capacidade, mas fui recusada quando descobriram que eu era mulher”, diz Eliana. “O mercado de trabalho foi desenhado por homens, para homens. Mas não podemos esquecer as diferenças entre ambos, pois elas se complementam.” Atualmente, Eliana fica alerta à igualdade de condições para seus comandados. Na unidade brasileira, 45% de mulheres ocupam cargos diretivos.

Os comitês de discussão da igualdade de gênero também tratam sobre a validade de programas focados na liderança feminina. No entanto, até que a desigualdade diminua, é importante que eles existam. Ao longo de sua carreira no grupo suíço Novartis, Camila Finzi participou de programas globais de desenvolvimento de liderança. Nelas, dividiu experiências com outras executivas, identificou seus pontos fortes de gestão e falou dos desafios ainda existentes da dupla jornada, por ser

## “A DIVERSIDADE DE GÊNERO É UM RECURSO IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS CRESCEREM”

**Colleen Ammerman**, diretora do programa de igualdade de gênero da Harvard Business School

### **Por que ainda é tão difícil encontrar mulheres em cargos diretivos ou como presidentes?**

Os entraves para o desenvolvimento das mulheres nas empresas estão pautados no que estudiosos chamam de “viés de gênero da segunda geração.” Isso porque não é uma discriminação explícita. Esses obstáculos estão em normas organizacionais e em regras que prejudicam as mulheres. Por exemplo, é comum ver gerentes de uma companhia incentivando suas colaboradoras mulheres a atuar em áreas da empresa que não estimulam o espírito de liderança. Atitudes como essa criam um contexto que não permite às mulheres atingirem seu potencial pleno. Ao mesmo tempo, elas passam pelo chamado “duplo vínculo” da psicologia no que se refere à competência e simpatia. Quando elas são consideradas competentes, passam a enxergá-las como arrogantes e hostis. Porém, quando são vistas como simpáticas profissionalmente, acreditam que elas são incapazes de assumir um papel de chefia.

### **Como as empresas devem agir para diminuir a desigualdade?**

O primeiro passo é reconhecer que preconceitos e barreiras existem na companhia. Em seguida, criar transparência nos processos organizacionais. Muitos critérios para promover algum funcionário ou para contratá-lo são ambíguos e estereotipados. É de extrema importância compreender o porquê as barreiras que impedem o desenvolvimento profissional de uma mulher existem na empresa. Elas estão enraizadas nas normas, processos e práticas das organizações. Enfrentá-las exige um esforço de longo prazo.

### **Qual é o impacto da desigualdade de gênero na economia?**

Impacta diretamente toda a sociedade. Não apenas as mulheres são impedidas de demonstrar todo o seu potencial,

mas os homens também. Uma igualdade de gênero maior permite que a economia global se beneficie plenamente das contribuições das mulheres, com aumento de produtividade.

### **A crise econômica ajuda ou atrapalha essa discussão?**

A crise pode trazer a questão de quais são as prioridades de um negócio e, muitas vezes, discutir diversidade fica em segundo plano. Eu diria que, em vez de se concentrar apenas em como aumentar os lucros, as líderes e os líderes devem focar no fato de que a diversidade de gênero é um recurso importante para as empresas crescerem. Se os tomadores de decisão nas organizações são muito semelhantes entre si, as companhias perdem incontáveis insights e possibilidade de inovação.

### **A geração Y, que está chegando ao mercado de trabalho e ao consumo, pode contribuir para aumentar a diversidade?**

Sim, os resultados tendem a ser mais voltados à diversidade. Fizemos um estudo com nossos alunos e avaliamos que a geração Y – ou milênio – tem expectativas mais igualitárias em torno de carreira e família que as gerações mais antigas. No entanto, ainda há uma divisão entre os sexos. Homens milênios, por exemplo, em sua grande maioria, são menos tradicionais. Não existe mais a questão de o homem destinar mais atenção à carreira e deixar as funções domésticas para as esposas. Claro, a realidade mudou.

Porém, por mais que a geração Y tenha um desejo de viver diferente, será difícil colocar em prática. Por isso que a mudança dentro das empresas é tão importante.



# MARCELE LEMOS

EMPRESA  
Coface

CARGO  
Presidente

SETOR  
Financeiro



mãe. Sua ascensão na companhia foi gradual e, como inúmeras outras mulheres, marcada por interrupções de licenças maternidade. O resultado da união de seu trabalho, juntamente com programas voltados à liderança feminina, foi a promoção ao posto mais alto da Alcon, divisão global especializada no cuidado com os olhos. Camila, que assumiu a presidência da América Latina e Caribe em meados de março, é a primeira mulher a chegar ao posto. “No programa de leadership, eu entendi a importância de fazer rede de contato e o momento certo para isso”, diz Camila. “Existem muitas mulheres boas no mercado de trabalho, elas só precisam ter as mesmas chances. E nos programas conseguimos identificar talentos.”

**IMPACTOS NA ECONOMIA** Em tempos de crise econômica e recessão em países emergentes, principalmente no Brasil, uma maior participação da mulher no mercado de trabalho e em

cargos diretos pode injetar até US\$ 12 trilhões no PIB global até 2025, segundo cálculos da McKinsey. **Para o País, o incremento seria da ordem de US\$ 410 bilhões, algo como 14% do PIB brasileiro projetado em 2025 - ou o equivalente a toda a riqueza gerada pela região Nordeste.** O potencial identificado viria da reformulação de três pontos: o mix de setores em que as mulheres trabalham; das horas trabalhadas e de sua participação no mercado. Os reflexos também aparecem na contribuição para a erradicação da pobreza. Um levantamento exclusivo do Banco Mundial, feito a pedido da DINHEIRO, mostra que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho reduziu em 15% a pobreza no País. “A figura feminina, quando detentora do capital, investe no entorno, como em saúde, em educação e nas próximas gerações”, diz Miriam Muller, economista do Banco Mundial. “A igualdade de gênero é importante por isso, queremos

que todos passem a investir dessa maneira.”

O tema igualdade parece mais relevante quando se olha para a multinacional dinamarquesa Pandora. Sua principal executiva, além de enfrentar o preconceito de gênero, teve de vencer as barreiras impostas a negros. No País, apenas 5,3% dos cargos de direção são ocupados por negros homens e mulheres, segundo o Instituto Ethos. Rachel Maia é a exceção da exceção. Formada em Ciências Contábeis, com pós-graduação na USP e cursos em Vancouver, no Canadá, e Harvard, nos Estados Unidos, Rachel passou oito anos na grife de joias Tiffany, inclusive como CEO no País. Há três

anos, assumiu o comando da operação da Pandora e multiplicou em 5,5 vezes o número de lojas da joalheria no Brasil, para 72. Apenas no ano passado, a executiva foi responsável pela abertura de 33 lojas conceito. Embora os números do Brasil não sejam divulgados, os países da América Latina respondem por 42% do faturamento global de € 1,6 bilhão da Pandora. O crescimento de lojas em um momento de recessão econômica, no entanto, não é surpresa para Maia, que tem se apoiado em seus conhecimentos de finanças. Seu objetivo, agora, é trabalhar pela igualdade de gêneros na Pandora. Só que às avessas. Cerca de 90% do quadro de funcionários da companhia no Brasil é feminino. “O bom líder identifica o momento de cada um e estimula a diversidade”, diz Rachel. “Queremos dar mais espaço aos homens para equilibrar o time, mas empoderar as mulheres continuará em foco enquanto não existirem as mesmas oportunidades na sociedade.” **S**