



#16

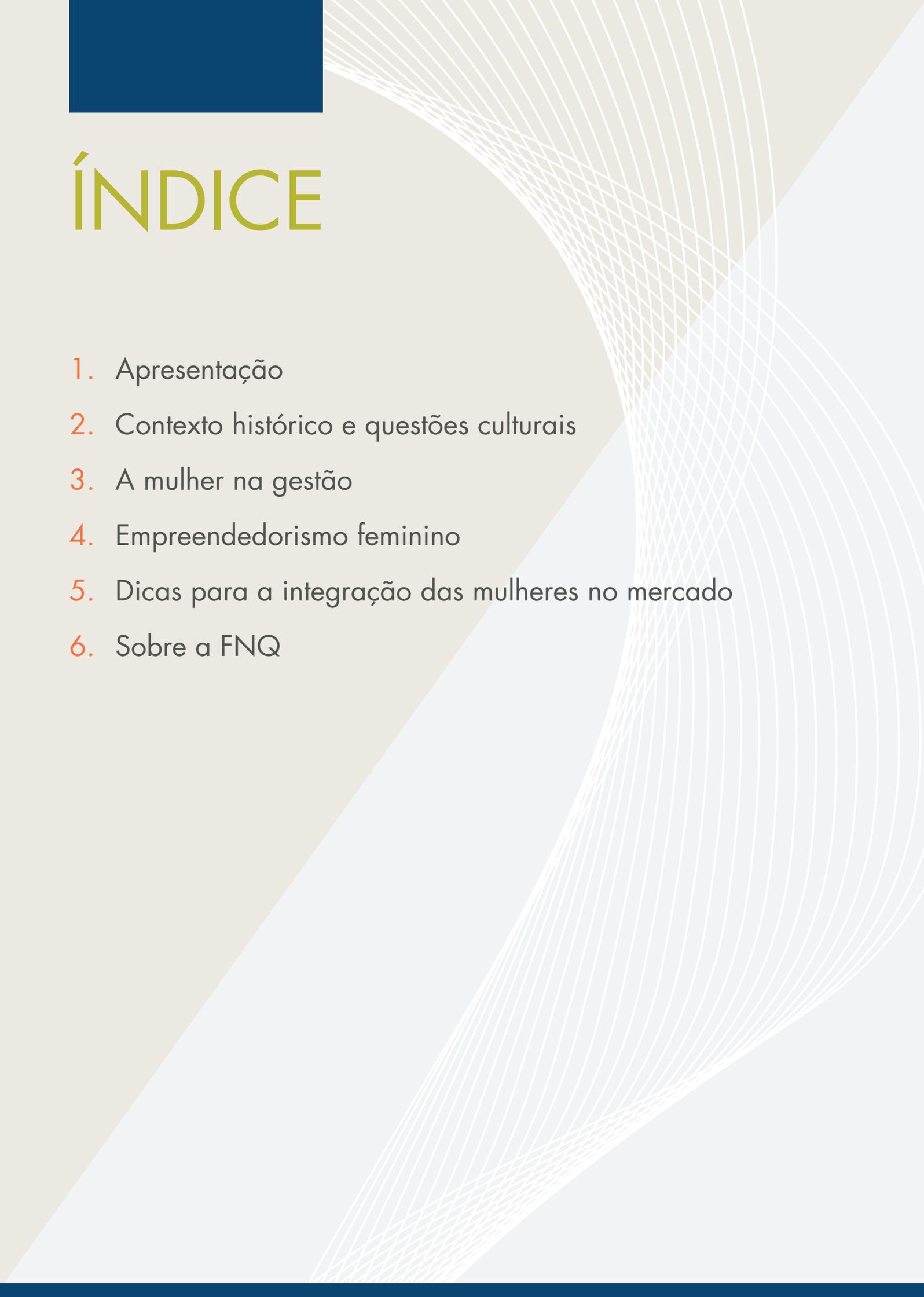
EMPODERAMENTO DA MULHER NA GESTÃO

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



ÍNDICE

1. Apresentação
 2. Contexto histórico e questões culturais
 3. A mulher na gestão
 4. Empreendedorismo feminino
 5. Dicas para a integração das mulheres no mercado
 6. Sobre a FNQ
- 

Apresentação

A publicação "Empoderamento da mulher na gestão" faz parte da série de *e-books*, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem por objetivo promover a disseminação de conhecimentos e incentivar melhorias na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* apresenta uma breve contextualização sobre a equidade de gêneros e a ascensão das mulheres na gestão brasileira. Ao apontar os principais desafios e expor questões que promovem o desenvolvimento feminino no ambiente corporativo, a publicação incentiva iniciativas e dá exemplos de governança que visam contribuir para a diminuição das discriminações por gênero.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio dos nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: www.fnq.org.br.

Esta publicação contou com a participação da conselheira da FNQ e presidente da Rede das Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade, Iêda Novais, do coordenador de Projetos, Luiz Eduardo Teixeira Malta e da equipe de comunicação da Fundação.

Contexto histórico e questões culturais

Falar sobre o empoderamento feminino na sociedade e na gestão exige, de uma forma geral, uma contextualização a respeito dos papéis exercidos pelas mulheres ao longo da história. A conquista de direitos universais e a superação de alguns obstáculos são fundamentais para incrementarmos a discussão sobre o papel delas nos dias atuais.

Apesar das características culturais herdadas do patriarcado e do lento progresso em relação às questões de gênero, as organizações começam a romper paradigmas e a entender a importância das mulheres no fortalecimento de suas gestões.

8 de março

Há mais de cem anos, comemora-se o Dia Internacional da Mulher para reforçar a reivindicação por melhores condições de trabalho, por uma vida mais digna e por sociedades mais justas e igualitárias. “Esses dias de celebração, geralmente, são lembranças de algum acontecimento trágico, por isso, precisamos falar de equilíbrio e de respeito”, afirma Lêda Novais, conselheira da FNQ e presidente da Rede das Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade.

O dia 8 de março ficou marcado como símbolo do confronto entre as trabalhadoras e os donos da Fábrica de Tecidos Cotton, durante a primeira greve norte-americana conduzida exclusivamente por mulheres, em 1857. Durante as reivindicações pela redução da jornada de trabalho, 129 tecelãs foram trancadas dentro da fábrica e morreram carbonizadas depois que seus patrões e policiais incendiaram o lugar.

Em homenagem a elas, em 1910, a ativista Clara Zetkin propôs que a data fosse declarada como o Dia Internacional da Mulher. No ano seguinte, mais de um milhão de mulheres manifestaram-se na Europa e, a partir daí, a data passou a ser celebrada em todo o mundo.

Contexto histórico e questões culturais

Conquista de direitos e representação por meio de uma figura jurídica

Os princípios conservadores que nortearam a formação da sociedade brasileira permitem entender as diferenças de gênero que ainda persistem nos dias de hoje. A conquista de condições de igualdade, de respeito e de oportunidades foi lenta e ainda é tema de discussões e reivindicações por melhorias. “As mulheres sempre precisaram provar que são competentes, mesmo assim continuam a ter salários inferiores e a serem menos ouvidas em uma sociedade com preconceitos enraizados”, afirma Lêda.

Impedidas de votar, de trabalhar e de assumir responsabilidades comuns de um cidadão, as brasileiras começaram a desprender-se das amarras do patriarcado, de forma significativa, apenas em 1934. Neste ano, foi promulgada uma Carta Constitucional que previa, pela primeira vez na história do País, a extinção de quaisquer privilégios ou distinções por motivo de sexo. Além disso, assegurou a proteção ao trabalho da mulher, assim como garantiu o direito ao voto, à maternidade, à infância, entre outros.

A Constituição de 1967, a primeira representação jurídica após a Declaração Universal dos Direitos Humanos, previu a igualdade de sexos e reforçou os direitos das mulheres na sociedade. Quase 20 depois, o nascimento das redes e as coalizões de mulheres concretizaram-se com a Carta das Mulheres Brasileiras aos Constituintes, também conhecida como “o lobby do batom”.

Essa Carta deu origem a uma série de marcos institucionais, que alavancaram a representatividade feminina em todos os âmbitos sociais. A partir da Constituição Federal de 1988, as mulheres ganharam o respaldo de uma ação política continuada, que levou à criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), em 2003.

Contexto histórico e questões culturais

Múltiplos papéis na sociedade

Uma pesquisa realizada pela *Bain & Company*, em 2013, revela que a lenta progressão da carreira das mulheres, muitas vezes, está relacionada com as diferenças de estilo de liderança, com a cultura organizacional do ambiente em que elas trabalham e, principalmente, com o conflito entre as prioridades da vida. “A mulher tem múltiplos trabalhos perante a família, a sociedade e o emprego e começa a ser extremamente pressionada”, lembra Lêda.

Muito mais que conseguir estabelecer uma relação de equilíbrio entre as atividades profissionais e a vida pessoal, as mulheres têm, também, de superar os obstáculos de uma cultura enraizada em que os líderes do sexo masculino tendem a promover executivos com o perfil semelhante ao seu.

“PRIORIDADES CONFLITANTES”

Fatores mais importantes para explicar o número mais baixo de mulheres em posição de alta liderança (% de entrevistados que concorda ou fortemente concorda com as frases abaixo)



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

Contexto histórico e questões culturais

Esse conjunto de fatores faz com que a trajetória da profissional executiva torne-se ainda mais difícil. De acordo com a pesquisa, 55% dos entrevistados acreditam que a carreira das mulheres avança mais lentamente (ou não avança) por conta da combinação de compromissos profissionais e familiares.

Equidade x igualdade

Em um momento em que, cada vez mais, as mulheres lutam pelos seus direitos, é importante reforçar a diferença entre equidade e igualdade de gênero. De acordo com a publicação do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e da ONU Mulheres*, de 2013, a igualdade de gênero prevê que todos os seres humanos, sejam homens ou mulheres, são livres para desenvolver suas capacidades pessoais e fazer escolhas sem as limitações impostas por estereótipos. Ou seja, que as oportunidades não dependem do fato de uma pessoa ter nascido homem ou mulher.

A equidade de gênero, por sua vez, é baseada no tratamento justo entre homens e mulheres, sem que haja distinções e respeitando as respectivas necessidades. Assim, espera-se que o tratamento das pessoas considere, valorize e favoreça, de maneira equivalente, os direitos, os benefícios, as obrigações e as oportunidades entre homens e mulheres.

Dentre as recomendações da ONU, sete princípios destacam-se e ajudam a comunidade empresarial a incorporar valores e práticas que visam à equidade de gênero e ao empoderamento das mulheres em sua gestão. São eles:

1. estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível;
2. tratar todas as mulheres e todos os homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação;
3. garantir a saúde, a segurança e o bem-estar de todas as mulheres e todos os homens que trabalham na empresa;

Contexto histórico e questões culturais

4. promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
5. apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento feminino por meio das cadeias de suprimentos e *marketing*;
6. promover a igualdade de gênero por meio de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social;
7. medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

*Para saber mais sobre os Princípios de Empoderamento das Mulheres, acesse o site global:

<http://weprinciples.unglobalcompact.org/>

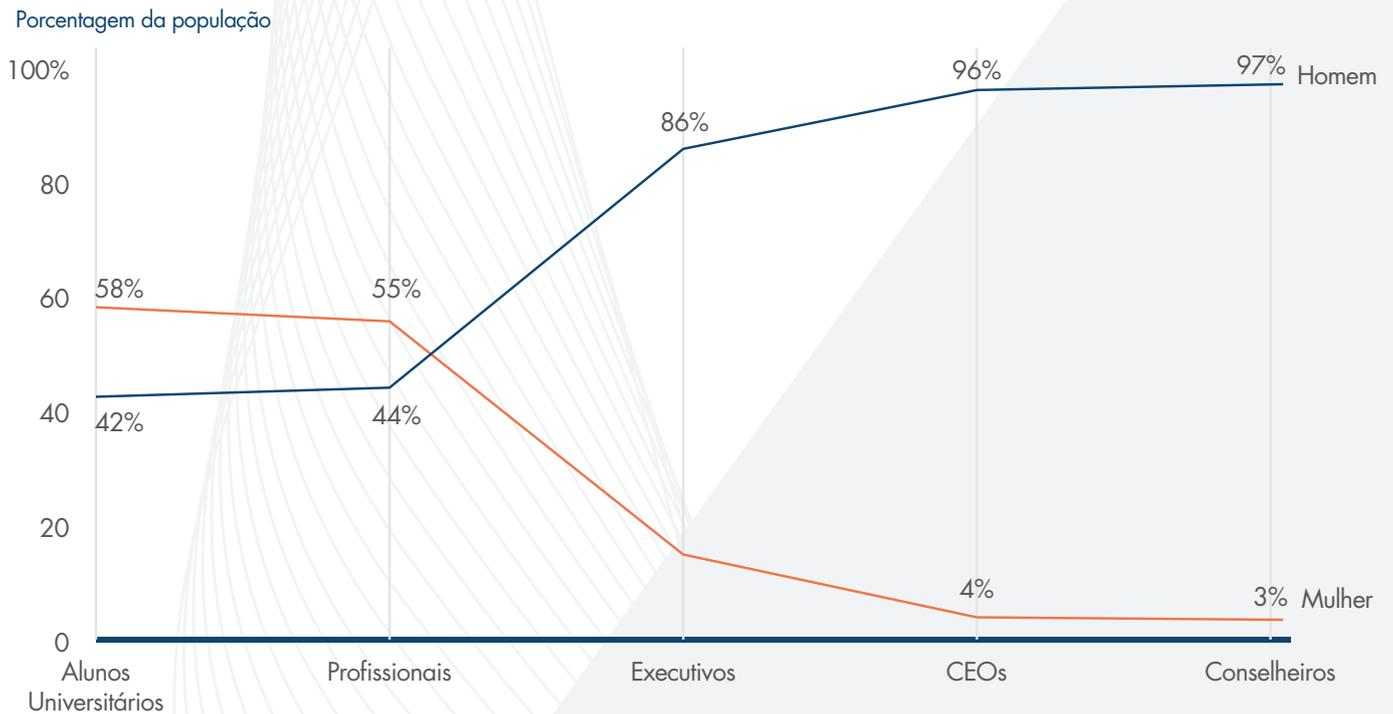
Ascensão aos cargos de liderança

De acordo com a pesquisa da *Bain & Company*, não faltam talentos femininos no mercado, mas, sim, oportunidades. “A mulher acaba não chegando a posições de alta liderança por vários motivos, entre eles, o desenvolvimento da carreira interrompido por questões pessoais, a perda de oportunidades quando a escolha recai sobre homens e por deixarem de ser assertivas em muitas das suas reivindicações de desenvolvimento de carreira”, pontua Lêda.

Maioria entre os alunos universitários e os profissionais com diplomas, as mulheres ainda são minoria nos altos cargos de uma organização. Dados apontam que apenas 4% dos principais executivos entre as 250 maiores empresas brasileiras são do sexo feminino.

Contexto histórico e questões culturais

EM GRANDES EMPRESAS, UM HOMEM TEM 20 VEZES MAIS CHANCES DE CHEGAR A CEO DO QUE UMA MULHER



Fonte: IBGE, Catho, Valor Econômico, análise Bain

É preciso que as organizações criem condições para que as mulheres atinjam o pleno potencial em suas carreiras. De acordo com um estudo sobre a liderança feminina realizado pela KPMG Auditores Independentes, em 2015, 64% das profissionais desejam ser líderes no futuro. No entanto, 67% delas afirmam que ainda precisam de apoio para crescerem dentro das empresas em que trabalham.

Para mudar esse cenário, é necessário investir em iniciativas, como programas de mentoria, que promovam o desenvolvimento e o crescimento dessas profissionais dentro das organizações. “Na realidade corporativa, a mulher também precisa aprender a lidar e a liderar em um ambiente em que tenha diversidade. Por isso, o mentor é uma pessoa muito importante”, reitera lêda.

A mulher na gestão

“A mulher é um ponto de equilíbrio na gestão das grandes empresas”, defende a presidente da Rede das Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade, Iêda Novais.

De acordo com a executiva, isso se deve ao perfil multitarefa e agregador, que consegue enxergar vários ângulos da gestão de uma forma mais holística, enquanto os homens são muito mais focados na obtenção de resultados. “Ao contrário delas, eles acabam deixando para trás uma série de outras coisas fundamentais para a excelência da gestão de uma empresa”, afirma.

Desafios e preconceitos

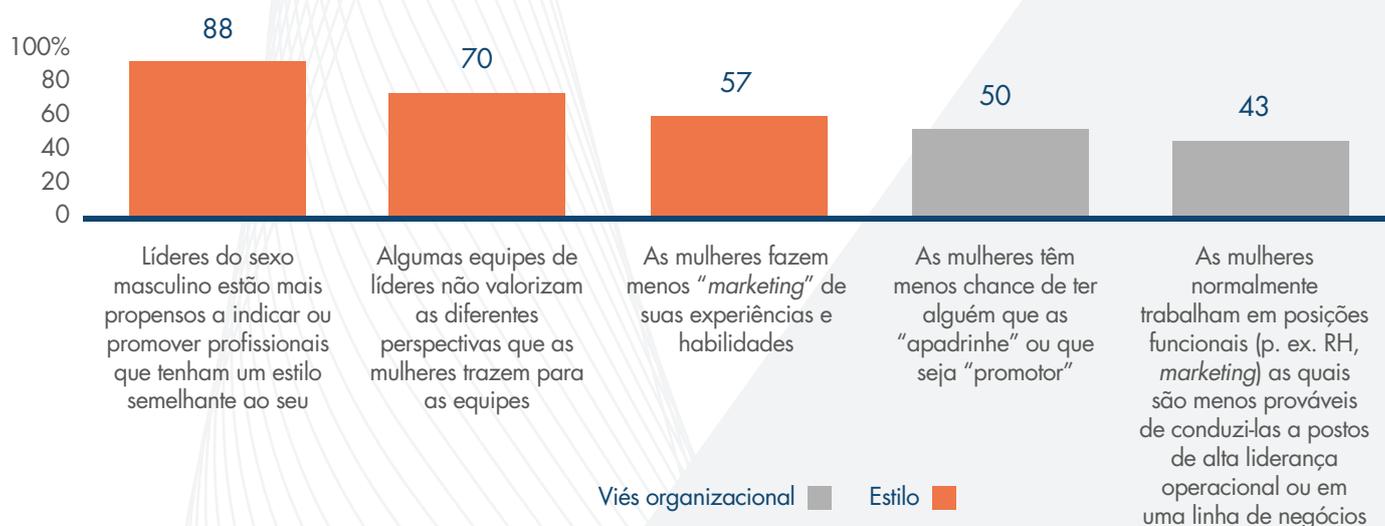
Conforme o estudo da KPMG, a falta de confiança ainda restringe a atuação feminina no mercado de trabalho. Na pesquisa, 92% das entrevistadas afirmam que não se sentem confiantes para pedir suporte para crescer dentro da organização. O fato contribui para que a maioria dos líderes masculinos optem por promover profissionais que tenham um estilo semelhante ao seu.

Essa tendência é reforçada na pesquisa da *Bain & Company*, em que 88% dos homens entrevistados estão mais propensos a indicar outros homens para os cargos de liderança. Confirmando a disparidade de gênero, 50% acreditam que a mulher tem menos chances de receber apoio para crescer dentro da organização.

A mulher na gestão

“DIFERENÇAS DE ESTILO”

Fatores mais importantes para explicar o número mais baixo de mulheres em posição de alta liderança (% de entrevistados que concorda ou fortemente concorda com as frases abaixo)



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

O coordenador de Projetos da FNQ, Luiz Eduardo Teixeira Malta, lembra que, no mercado de trabalho, as mulheres correspondem a 56,9% das pessoas desempregadas do País e recebem o equivalente a 73,5% dos salários dos homens, de acordo com a Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – 2015).

“As dificuldades de gestão de uma empresa são as mesmas para homens e mulheres. Quando há dedicação e busca por conhecimento de mercado, o gênero é indiferente”, afirma Luiz. Por isso, é essencial que as organizações superem preconceitos e discriminações baseados em gênero e direcionem seus esforços para identificar e desenvolver talentos femininos.

A mulher na gestão

Valorização do papel da mulher e mudança de *mindset*

A caminhada em busca de melhores condições de trabalho e da valorização do papel da mulher avançou consideravelmente nos últimos anos, mas, ainda assim, faltam exemplos de líderes que possam inspirar e representar a atuação feminina na gestão.

Dados da KPMG sobre a liderança feminina revelam que 67% das entrevistadas aprenderam as principais lições sobre o tema com outras mulheres e que 82% acreditam que o contato e o networking com representantes femininas podem ajudar o desenvolvimento de suas carreiras. “São poucas CEOs, presidentes de empresas e diretoras gerais no mercado e as que já atuam nos altos cargos ainda têm pouca visibilidade. A mulher precisa de modelos de líderes executivas”, reforça lêda.

Diante do desafio de atender o presente com excelência de gestão e olhar para o futuro, é preciso trabalhar a organização de forma que todos aceitem a diversidade de gênero como uma coisa natural. “É necessário haver um equilíbrio e isso é uma mudança de *mindset*, que leva tempo e demanda trabalho”, ressalta a executiva.

De acordo com outra pesquisa realizada pela KPMG com líderes de diferentes tipos de organizações, em 2014, a mudança de *mindset* justifica-se pela importância da igualdade de gênero em todos os âmbitos da sociedade e é motivada por algumas razões, dentre elas:

- atrair e reter talentos;
- ver a inclusão das mulheres como motor do crescimento econômico;
- necessidade de mudar a sociedade;
- perceber a importância da paridade de gênero para as próximas gerações.

A mulher na gestão

Engajada com as questões que envolvem a representatividade da mulher em todos os âmbitos sociais, lêda garante que apenas por meio de iniciativas que promovam a inclusão e o empoderamento das mulheres na gestão as coisas, de fato, mudarão. Entre os inúmeros projetos, ela destaca alguns:



HeForShe
UN Women Solidarity Movement
for Gender Equality

He for She

Em 2014, a ONU lançou um movimento global de solidariedade pela igualdade de gênero: “He for She” (Ele por Ela). O projeto convoca os homens de todo o mundo a participarem ativamente do feminismo. “Trata-se de um programa em que todos os aspectos que concernem a questões de gênero devem unir homens e mulheres em sua coordenação”, afirma lêda.



Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade e Plataforma 20

Lançada em 2011, a Rede de Mulheres Líderes pela Sustentabilidade é uma iniciativa do Ministério do Meio Ambiente (MMA), que atrai e mobiliza lideranças femininas interessadas nas questões de sustentabilidade e de impacto social. Dentre as suas ações, destaca-se a Plataforma 20, que aborda temas como o empoderamento das mulheres e a governança corporativa.



Prêmio Sebrae Mulher de Negócios

Iniciativa desenvolvida pelo Sebrae, com apoio técnico da FNQ, o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios tem a missão de identificar, selecionar e premiar as histórias de transformação e sucesso da vida das mulheres empreendedoras de todo o Brasil.

Empreendedorismo feminino

O movimento do empreendedorismo feminino intensificou-se nos últimos dez anos. De acordo com as análises do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres são maioria da população no Brasil (51,4%) e correspondem a 52,2% dos empreendedores do País. Desse total, grande parte delas (66,2%) abre o próprio negócio por oportunidade e não por necessidade, de acordo com a pesquisa sobre empreendedorismo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, de 2015.

“Por serem mais atenciosas, as mulheres atendem melhor os clientes e tendem a ser mais honestas e assertivas que o homem. O fato de termos mais empreendedoras à frente dos negócios é um dado importante, que demonstra como o modelo feminino de conduzir um negócio está se consolidando e sendo aceito pelo mercado”, afirma Luiz Malta. Para ele, as principais características das empreendedoras brasileiras podem ser assim definidas:

- elas são mais atenciosas com os clientes;
- investem mais em capacitação;
- proporcionalmente, estão sempre em busca de mais informação e orientação;
- normalmente, conciliam melhor suas atividades pessoais e profissionais;
- buscam o empreendedorismo para ter maior flexibilidade de horário;
- geralmente, são mais detalhistas, sensíveis e intuitivas, características que podem contribuir para a boa gestão do negócio;
- conseguem aliar coragem, iniciativa e determinação com sensibilidade, intuição e cooperação.

Empreendedorismo feminino

Além da vocação para os negócios, a empreendedora brasileira precisa trabalhar a gestão de sua empresa para superar as dificuldades impostas nos dias de hoje. “Implementar um modelo de gestão é o primeiro e principal passo que elas devem tomar. Um negócio desorganizado tende a fechar em menos de cinco anos, portanto, iniciar um empreendimento requer liderança, planejamento, informações e conhecimento e atuação com processos definidos”, explica o coordenador de Projetos da FNQ.

Nesse contexto, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) auxilia as empreendedoras na obtenção de respostas e resultados, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitivas.

Dicas para a integração das mulheres no mercado

Para a presidente da Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade, algumas mudanças de comportamento são fundamentais para que as mulheres sejam incorporadas de forma mais assertiva na cultura organizacional das empresas.

Em suas recomendações, Lêda Novais destaca o caminho que as mulheres precisam seguir para garantir o seu espaço.

- Seja excelente naquilo que você faz.
- Entenda sempre o outro lado. Utilize a empatia para focar em resultados.
- Prepare-se para os desafios do mercado, mantenha-se informada e invista em capacitação.
- Olhe para o futuro, mas garanta a excelência das atividades do presente.

Da mesma forma, a executiva destaca o papel das organizações e elenca uma série de ações que podem fortalecer e acelerar esse processo.

- Formação de grupos de discussão para ouvir e entender as necessidades das mulheres dentro da organização.
- Promoção de projetos de mentorado e treinamento das colaboradoras.
- Utilização de uma série de programas e ferramentas de gestão que ajudem a mudar a cultura interna para promover a equidade e a diversidade de gênero.
- Promoção de uma integração entre o público masculino e feminino da organização, com o objetivo de superar preconceitos e estereótipos de gênero.

Sobre a FNQ

Com o compromisso de promover o desenvolvimento das organizações e fortalecer a relação com sua rede de filiados, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) consolidou-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil.

Seu trabalho é desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e tem promovido uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que podem ser aplicadas a qualquer organização, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Dessa forma, além de estimular a criação e apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, a FNQ promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar e melhorar o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: www.fnq.org.br.

Patrocínio

PLATINA



PRATA



APOIO INSTITUCIONAL





FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO