

## IGUALDADE DE GÊNERO

# Executivas no comando seguem estagnadas

Após a pandemia, número de mulheres em cargos de chefia de empresas brasileiras encolheu e, nos últimos anos, cresce pouco, segundo dados de pesquisa da FIA

» ROSANA HESSEL

A desigualdade de gênero é uma realidade na maioria das empresas brasileiras, mas, na pandemia da covid-19, muitas mulheres em cargos de chefia deixaram o emprego para cuidar da casa e da família e o fosso entre homens e mulheres no comando ficou maior. Desde então, a retomada segue a passos lentos, como mostra a última pesquisa anual da Fundação Instituto de Administração (FIA) Business School, de 2023, que avalia os melhores lugares para se trabalhar. A instituição está em processo de coleta de dados para a edição deste ano até o fim deste mês.

Em 2020, o percentual de mulheres em cargos de alta liderança era de 30,7% entre as 213 empresas pesquisadas. No ano seguinte, a taxa recuou para 26,9% entre 291 companhias. E, entre 2022 e 2023, o percentual voltou a crescer, mas de forma gradual, passando para 29,1% e 29,4%. No Centro-Oeste, conforme dados levantados a pedido do **Correio**, apesar de o número de empresas pesquisadas ter saltado de 11 para 20, entre 2020 e 2023, a participação das mulheres em cargos de liderança encolheu de 44,4% para 25,5%.

“No Brasil, praticamente não houve crescimento entre 2022 e 2023, mas no Centro-Oeste, como o número de empresas é baixo, qualquer variação não indicaria uma tendência”, explica a administradora e professora nos cursos de pós-graduação da FIA Business School Lina Nakata, em entrevista para o **Correio**. “De qualquer forma, essa estabilidade na participação de mulheres na alta liderança é também observada em outros estudos, e essa estagnação é até pior,

Filipe Fagundes/Divulgação FIA



Lina Nakata, da FIA, alerta sobre arapucas armadas para as gestoras

em alguns casos, porque reflete impactos da pandemia”, complementa a especialista em gestão de pessoas, carreiras, gênero, gestão do esporte, bem-estar e comunicação.

A professora ressalta que essa redução das mulheres no mercado de trabalho foi geral na pandemia e não apenas nos cargos de liderança. “É diferente falar da alta liderança, mas no geral, o momento da pandemia foi quando as mulheres deixaram as suas carreiras para ocupar outros papéis. E conseguimos ver que, até mesmo na alta liderança, houve essa diminuição na participação de mulheres no Brasil”, explica.

Um dado interessante da pesquisa, destaca a especialista, revela que, apesar de as mulheres serem minoria no alto comando de empresas, aquelas companhias que são chefiadas por mulheres são melhor avaliadas. “Isso ocorre exatamente porque as mulheres conseguem transmitir uma cultura de relacionamento,

diferentemente dos homens que têm mais predominantemente uma cultura mais meritocrática. Com isso, empresas chefiadas por mulheres inspiram mais confiança entre os funcionários. A gestão delas é melhor percebida na qualidade da gestão e há mais chances de o funcionário ser reconhecido pelas chefes, o que é muito bom”, destaca a professora da FIA.

## Armadilhas

A resistência estrutural para que mulheres desempenhem funções de alta liderança é muito grande, segundo a acadêmica. “E têm outros fenômenos que são conhecidos, como o glass cliff, que é o penhasco de vidro, que funciona como se fosse uma armadilha na gestão de empresas. Esse é o momento em que a empresa não vai muito bem, e acaba colocando uma mulher no espaço de principal executiva, justamente porque sabe que tem algo frágil e acaba sendo uma

exposição da profissional desnecessária”, alerta.

De acordo com a especialista, esse efeito é conhecido há mais de 20 anos por pesquisadores britânicos, porque eles viram que, quando uma mulher assume a posição de CEO (principal executiva) das empresas de capital aberto, havia um desempenho financeiro que dava para ser visto. “As informações são abertas e havia uma fragilidade financeira nos últimos seis meses das empresas. Então, esse era um comportamento bastante comum e que precisamos pensar mais sobre isso. Não queremos as mulheres sendo expostas a esse tipo de risco”, afirma.

Nakata reconhece que esse tipo de comportamento de algumas empresas pode ser inconsciente, contudo, é prejudicial porque atrapalha o processo de equidade de gênero no mundo corporativo. “É importante as empresas continuarem com as ações afirmativas para reduzir as diferenças, senão elas não conseguirão um equilíbrio maior entre homens e mulheres no mercado de trabalho. E não é interessante vermos que os números continuam estagnados há bastante tempo e não apenas nos últimos quatro anos”, ressalta.

A administradora reconhece que, se formos comparar dados do mercado de trabalho de 20 ou 30 anos atrás, é possível ver que houve melhora na inclusão das mulheres em cargos de chefia. “Mas, nos últimos anos, existe essa estagnação, não só com esses dados da pesquisa, mas também dados gerais de mercado. E, por isso, fica esse alerta para as empresas continuarem essas ações. Senão a gente não vai ter o estímulo, o incentivo para ter um corpo diretivo mais diverso”, reforça Nakata.

**Brasil S/A**  
por Antonio Machado



machado@cidadebiz.com.br

## Brasil sem ambição

Da demissão sem justa causa do presidente da Petrobras à tragédia dificilmente evitável no Rio Grande do Sul, mas talvez mitigável diante dos antecedentes climáticos, três cortes da linha do tempo da história dos últimos 90 anos explicam nossas dores devido ao que deixamos de fazer: planejar o desenvolvimento com diferentes cenários, contemplando sucessos, fracassos e ajustes de rota.

O Brasil institucional de hoje reflete o regramento aprovado pela *Carta de 1988* em todas as áreas — do desenho federativo aos marcos políticos, sociais, econômicos, e os meios para viabilizá-los. Ela pressupõe uma economia pujante, o que jamais aconteceu.

De 1933, ano da Constituição varguista e início da atrasadíssima industrialização, a 1982, três anos antes do fim do regime militar quando as primeiras eleições livres desde o golpe de 1964 elegeram uma maioria de governadores de oposição, o Produto Interno Bruto (PIB), crescia à média anual de 6,4%. A tal ritmo, a economia dobrou a cada 11 anos, ou 4,5 vezes em todo o período de 50 anos.

Nos 40 anos de 1983 a 2023, o crescimento econômico desabou para 2,3% na média anual, levando o PIB a dobrar a cada 31 anos, pouco para sustentar as obrigações de custeio da União e entes regionais desde a gênese da Constituição, os programas de transferência de renda, as regalias da burocracia pública e os incentivos à produção.

Entre os dois momentos históricos — os 50 anos do desenvolvimento acelerado (similar ao da China depois de 1978) e os 40 anos do crescimento meia-boca beirando a estagnação —, inserem-se a *Carta de 1988*, a ascensão da supremacia do mercado sobre o planejamento em quase todo o mundo, vulgo neoliberalismo, e a mudança de geração das elites políticas, empresariais e acadêmicas. É desta trinca de eventos superpostos que saiu o Brasil do prato para a boca.

Mantivéssemos o ritmo acelerado do passado, o PIB rivalizaria com o da Índia, US\$ 3,73 trilhões, 5º maior do mundo, quicá acima, já que, até os anos 1980, apenas o Japão, economia de US\$ 4,2 trilhões, estava à nossa frente na Ásia. Hoje, estamos na 9ª posição, com o PIB de US\$ 2,3 trilhões, uma dimensão insatisfatória para prover o setor público definido pela Constituição e as obrigações sociais.

## Desfalque de US\$ 1,5 tri

Grosso modo, a carência da cultura do planejamento voltada para a expansão privada, entre produção, emprego e renda, tirou-nos US\$ 1,5 trilhão de riqueza potencial nos 40 anos em que se presumiu o crescimento como consequência direta do ajuste das contas fiscais.

Primeiro, na pós-reforma monetária de 1994, elevou-se a carga de impostos de cerca de 26% do PIB para 33%. Nesse nível, tornou-se lesivo à expansão privada da produção. Surgem as exceções de base tributável, insuficientes para manter a manufatura local de bens mais capital intensivos, e a proteção fiscal do agro, acompanhada de regimes de crédito mais favoráveis. E o equívoco aconteceu: a suposta contração entre apoiar o agro ou apoiar a indústria.

A receita tributária evoluiu fortemente, mas a despesa obrigatória cresceu ainda mais (deficits da Previdência Social, regimes especiais da nata do funcionalismo, duplicidade e, até, triplicidade de funções dentro da federação etc.). E isso em meio à nova visão dirigente segundo a qual a estabilidade fiscal precederia o crescimento a vir com o mínimo de apoio estatal. Isso também não se deu assim.

A pressão por novos gastos contínuos nunca cessou e foi sendo aos poucos blindada contra ajustes, tipo indexar as rubricas de saúde e educação a um percentual da receita federal, a despesa com folha do servidor e com programas sociais ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) e por aí vai.

## O planejamento rifado

Em suma, influenciado pelo fundamentalismo de mercado importado pela geração dirigente pública e privada formada nos MBAs e cursos de doutorado e mestrado em universidades dos Estados Unidos, o governante de plantão, seja de direita, seja de esquerda, rifou o planejamento como heterodoxia maldita. Fragilizaram o papel do Estado como ente coordenador da expansão econômica para atender os anseios sociais, os equilíbrios políticos e regionais e os caminhos tecnológicos.

Restou como instrumento de ajuste da ordem econômica as peças da política monetária manejadas pelo Banco Central, implicando juros sempre muito acima da inflação, crédito asfido por controles diretos tipo depósito compulsório e indiretos via impostos e taxas abusivas sobre os empréstimo, além do atrativo do resultado sem maiores riscos da aplicação do caixa em títulos da dívida pública.

Nesse contexto, não é bem o Banco Central o alçoz do crescimento. A política monetária sempre restritiva reage a duas expectativas: a aversão social e política a novos aumentos de impostos e ao que implique riscos para a estabilidade da inflação. O BC tem pouco a fazer numa conjuntura em que Executivo e Parlamento são lenientes com a ordem fiscal e a sociedade repele mais impostos e a omissão do Estado em casos como a tragédia do Rio Grande do Sul.

## O país é valioso demais

É nesse contexto que se encaixa a ansiedade do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, agravada por outro desdobramento potencializado no governo Jair Bolsonaro (PL): o avanço do Congresso sobre a fatia da Lei Orçamentária distribuída a cada parlamentar sob a forma de emendas (destinação de fundos públicos a pequenas obras na base eleitoral do político). O poder da caneta presidencial sobre tais verbas se limita hoje a trancar o recurso.

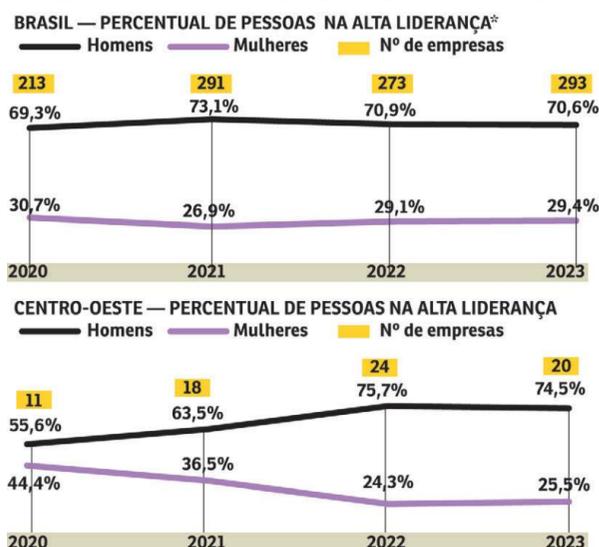
Sem maioria no Congresso, portanto, sem autonomia para executar o Orçamento, resta-lhe a tentativa de dirigir estatais como Itaipu e Petrobras e influenciar as ex-estatais Vale e Eletronbras. Teve até há pouco ajuda do Supremo Tribunal Federal (STF) para nomear diretores e conselheiros à revelia da Lei de Responsabilidade das Estatais. Essa margem não disporá para frente, já que o STF julgou a lei constitucional.

E chegamos ao que se vê: o esgarçamento da governança do Estado e a subversão da ordem constitucional da independência em harmonia do Executivo, do Congresso e do Judiciário representado pelo STF.

Essa é a principal das reformas que já tarda: a da governança do Estado nacional. Sem ela, as crises serão sem fim, com confusões políticas em série, fuga de capitais e regressão econômica. Se o presidente tiver visão, ou sua reconhecida intuição aguçada, ele fará diferente. Ou outros farão, como se prenuncia para a sucessão em 2026. O país é valioso demais para aceitar tantos desaforos.

## Evolução das lideranças empresariais

Conforme dados da pesquisa de especialistas da FIA Business School, mulheres em cargos de chefia voltam a crescer após a pandemia, mas ainda de forma gradual



\*Alta liderança = presidentes e C-level (diretores ou superintendentes, reportam diretamente ao principal executivo da empresa).  
Fonte: Pesquisa Lugares Incríveis para Trabalhar/FIA Business School.  
Pacífico/CB/D.A Press.



## Confiança é maior quando elas mandam

A edição de 2024 da Pesquisa Lugares Incríveis para Trabalhar, conduzida pela equipe de especialistas da FIA Business School, está aberta. Em 2023, o estudo teve a participação de 150 empresas do país, com respostas de mais de 150 mil funcionários. O estudo revelou que 79% dos colaboradores têm total confiança em sua CEO (principal executiva), em comparação com 72% para CEOs homens.

Além disso, as mulheres nessa colocação são reconhecidas por 84% de seus colaboradores, enquanto os homens no mesmo

cargo são conhecidos por 79% do pessoal total. Metade dos colaboradores entrevistados em 2023 avaliaram as CEOs como tendo uma gestão excelente, enquanto 43% fizeram a mesma avaliação para os homens. Essa diferença é considerada significativa pelos especialistas da FIA. Empresas de todo o Brasil podem se inscrever até 31 de maio.

De acordo com o estudo, em 2023, o número de mulheres na liderança se manteve no último ano, mas a representatividade de mulheres no C-level encolheu cinco pontos percentuais

— mais uma vez apontando a necessidade de se discutir melhor a ascensão feminina nas organizações, de acordo com Nakata. “As lideranças femininas, enquanto CEOs, são consideradas mais populares e confiáveis para os colaboradores, transmitindo uma cultura de bom relacionamento. Essa cultura de valorizar a proximidade é 50% mais intensa nas CEOs mulheres do que nos homens”, acrescenta. Os CEOs homens foram avaliados como mais conservadores e, principalmente, mais orientados para resultados, segundo o estudo da FIA.

O levantamento investiga a qualidade do ambiente de trabalho das organizações brasileiras, destaca aquelas com os mais altos níveis de satisfação entre os seus colaboradores e com as melhores práticas de gestão de pessoas. As empresas que completarem os requisitos mínimos da pesquisa serão contempladas com um certificado e amplo diagnóstico com dados sobre a experiência dos colaboradores, suas práticas de gestão e participação de uma apresentação com um especialista da FIA sobre esses resultados. (RH)