

Uma visão alemã dos desafios do gênero na busca pelo sucesso A german view of gender challenges in the quest for success

Dr.a Jorgete Vitorino Clarindo dos Santos, LL.M.^{1 2}



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

A autora dedica esse artigo à sua mãe.

Resumo: O caminho para uma mulher atingir o topo de cargos em empresas, sobretudo as pertencentes ao setor privado, é por demasiado longo e a chegada ao destino é incerta. Para a maioria das mulheres na Alemanha, integrar a alta gerência de empresas ainda permanece um objetivo quase inatingível. Esse artigo pretende expor o contexto atual alemão sobre o gênero feminino em cargos de alta gerência, incluindo as estatísticas atuais sobre o número de mulheres que ocupam os referidos cargos no setor privado. Além disso, a previsão legal atual sobre a matéria é brevemente explicada, assim como os motivos pelos quais a mais mulheres devem ser confiados cargos da alta gerência. Os desafios enfrentados durante o longo caminho até a cúpula empresarial também estão inseridos nesse trabalho, assim como alguns fatores que podem contribuir para o sucesso.

Palavras-Chave: Gênero, Sub-Representação, Desafios, Participação, Diversidade, Gerência

Abstract: The path for a woman to reach the top of positions in companies, especially those in the private sector, is too long and the arrival at the destination is uncertain. For most women in Germany, joining the top management of companies still remains an almost unattainable goal. The article aims to present the current German context regarding the female gender in top management positions, including current statistics on the number of women holding such positions in the private sector. In addition, the current legal provisions on the subject are briefly

¹ Dr.a Jorgete Vitorino Clarindo dos Santos, LL.M. é *Director Compliance* na *Infineon Technologies AG*, em Munique, Alemanha, e pode ser encontrada no endereço de e-mail: internationalcompliance.contact@gmail.com.

² Esse artigo reflete unicamente a opinião da autora e não da empresa onde trabalha ou outras empresas e escritórios de advocacia em que já trabalhou.

explained, as are the reasons why more women should be entrusted with top management roles. The challenges faced during the long road to the corporate top are also included in this work, as well as some factors that can contribute to success.

Key Words: Gender, Underrepresentation, Challenge, Participation, Diversity, Management.

1. Introdução

O caminho para uma mulher atingir o topo de cargos em empresas, sobretudo as pertencentes ao setor privado, é por demasiado longo e a chegada ao destino é incerta. Para a maioria das mulheres na Alemanha, integrar a alta gerência de empresas ainda permanece um objetivo quase inatingível.

Consensualmente aceita por parte da sociedade é a opinião de que faz-se necessário que mais mulheres ocupem posições da alta gerência, de forma a representarem, ao menos de forma paritária, o número de empregados do referido gênero no topo de organizações. Também essa é a posição do legislador local, que tanto em 2016 quanto em 2021 criou leis obrigando empresas a confiar a um número maior de mulheres cargos de gerência. No entanto, o desenvolvimento desse objetivo tem demorado mais do que se espera e pouco foi alcançado desde então.

Esse artigo pretende expor o contexto atual alemão sobre o gênero feminino em cargos de alta gerência, incluindo as estatísticas atuais sobre o número de mulheres que ocupam os referidos cargos no setor privado. Além disso, a previsão legal atual sobre a matéria é brevemente explicada, assim como os motivos pelos quais a mais mulheres devem ser confiados cargos da alta gerência.

Os desafios enfrentados durante o longo caminho até a cúpula empresarial também estão inseridos nesse trabalho, assim como alguns fatores que podem contribuir para o sucesso.

A ocupação de posições de gerência por líderes femininos no setor público não é objeto desse artigo.

2. Estatística: número ocupado por mulheres na gerência empresarial em 2021

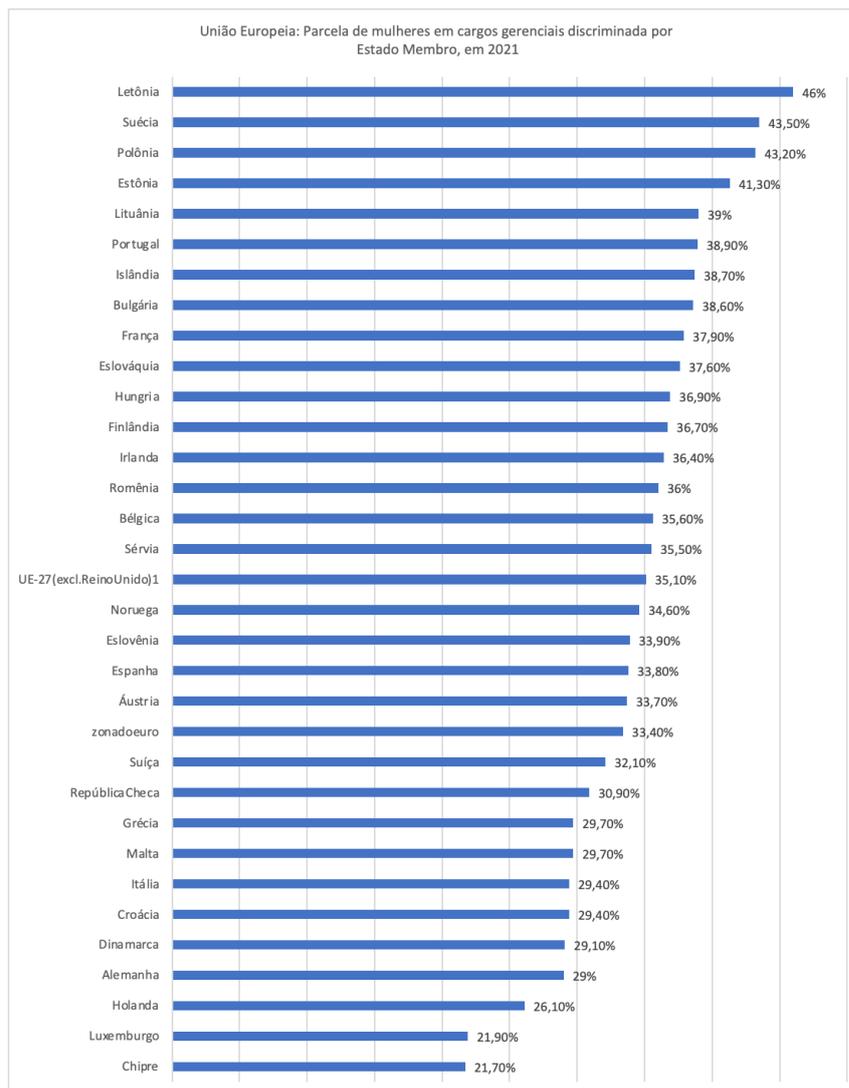
2021 contou com 29,2% das posições de gerência ocupadas em empresas alemãs com representação exclusivamente feminina.¹ Os números dizem respeito tanto a cargos de presidência quanto a cargos de gerência de hierarquia inferior ao ocupado pela cúpula empresarial.² Partindo-se do princípio que 51% da população alemã pertence ao gênero feminino, conclui-se que a maior parte das mulheres ainda não se encontra percentualmente representada em cargos no topo da pirâmide empresarial, como se esperaria.³

Comparando esses números com os publicados em relação à mesma matéria na União Europeia, a Alemanha ocupa a *vigésima* posição entre os 27 países europeus que menos confia à mulheres cargos de gerência.

¹ Frauen in Führungspositionen Statistiken, Quoten und Hindernisse, Personio, P. 3, 2021.

² Frauen in Führungspositionen Statistiken, Quoten und Hindernisse, Personio, P. 3, 2021; IAB-Kurzbericht: Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen. Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. Kohaut/ Möller, P. 3, 2022: As mulheres estão significativamente melhor representadas no segundo nível gerencial. Aqui, a participação das mesmas chega a 40%.

³ Frauen in Führungspositionen Statistiken, Quoten und Hindernisse, Personio, P. 3, 2021.



FONTE ⁴

Quando a quota a ser analisada diz respeito exclusivamente ao percentual ocupado por mulheres em cargos de presidência em empresas privadas, os números são ainda mais alarmantes: A apenas 14,7 % de mulheres foram confiados cargos de presidência nas principais 200 empresas alemãs durante o ano de 2021.⁵ A tendência é de que quanto menor a empresa, menor o número de mulheres nela representado. Como a exceção confirma a regra há, de fato,

⁴ https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil_Fuehrungsetagen.html

⁵ Frauen in Führungspositionen Statistiken, Quoten und Hindernisse, Personio, P. 3, 2021. A fonte de citação usada pela Personio é a Statista e o original pode ser acessado através do link: <https://de.statista.com/themen/873/frauenquote/#editorsPicks>

setores econômicos com maior representação feminina, incluindo o da saúde, da educação, do trabalho social e do ensino.⁶

3. Previsão legal

O Governo Federal Alemão revisou e ampliou a “Lei para a Igualdade de Participação de Mulheres e Homens em Posições de Liderança” (*Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst*, FÜPoG), que foi introduzida em 2016.⁷

Enquanto a primeira versão visava aumentar a proporção de mulheres nos Conselhos de Administração com empresas contando mais de 500 empregados, a emenda - chamada Segunda Lei de Posições de Liderança (*Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst*, FÜPoG II) - visa aumentar a proporção de mulheres na diretoria geral (neste artigo também por vezes referido como presidência).⁸

No futuro, as empresas listadas na bolsa de valores e as com co-determinação igualitária, devem nomear pelo menos uma mulher para a Diretoria Geral, se esta for composta por mais de três pessoas (requisito mínimo de participação). Além disso, as empresas serão obrigadas a estabelecer metas para que mais mulheres atinjam cargos de gestão e a informar o público sobre seus alvos de respeito a quotas do gênero. A nova versão da lei prevê sanções eficazes para as empresas que não informam os números alvo de quotas de gênero, assim como para aquelas que, em se decidindo e informando quota alvo zero, não apresentam uma razão para essa decisão.⁹

⁶ IAB-Kurzbericht: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt, Kohaut/Möller, P. 3-4, 2022.

⁷ O original da Lei para a Igualdade de Participação de Mulheres e Homens em Posições de Liderança Alemã (Jg. 2015, Teil I, Nr. 17, Dienst vom 24. April 2015, Bonn) pode ser acessado através do link: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_/*\[@attr_id='bgbl115s0642.pdf'\]_1676222716573](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl115s0642.pdf#_bgbl_/*[@attr_id='bgbl115s0642.pdf']_1676222716573)

⁸ O original da Segunda Lei para a Igualdade de Participação de Mulheres e Homens em Posições de Liderança Alemã (Teil I, Nr. 51, 11. August 2021, Bonn) pode ser acessado através do link: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s3311.pdf#_bgbl_/*\[@attr_id='bgbl121s3311.pdf'\]_1676223529398](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s3311.pdf#_bgbl_/*[@attr_id='bgbl121s3311.pdf']_1676223529398)

⁹ Ainda não foi disposto como as sanções ocorrerão na prática.

4. O porquê da inserção de mulheres em posições de gerência

A discussão sobre o motivo da inserção de mulheres em posições de gerência não é recente, sobretudo no que toca o âmbito da igualdade entre gêneros. Indaga-se, no entanto, se existe um motivo diverso do da igualdade para que empresas devam se empenhar confiando a mulheres cargos da alta gerência.

A Organização Internacional do Trabalho (ILO) publicou um estudo chamado “*Women in Business and Management: The business case for change*”, que contou com a participação de 12.000 empresas de 70 países.¹⁰ Mais de 57% das empresas analisadas confirmaram que a diversidade de gênero melhora o desempenho comercial.¹¹ Quase dois terços das empresas que possuem um sistema de monitoramento ativo da diversidade de gênero (masculino e feminino) em posições de liderança aumentaram seus lucros entre 5 a 20%.¹² A maioria das empresas conseguiu aumentos de 10 a 15%.¹³

Aproximadamente 57% das empresas pesquisadas relataram uma melhoria na aquisição e retenção de trabalhadores qualificados.¹⁴ Mais de 54% relataram melhorias de desempenho interno nas áreas de criatividade, inovação e abertura empreendedora.¹⁵ Ao mesmo tempo, a imagem externa da empresa melhorou.¹⁶ Quase 37% das empresas analisadas também acreditam que são mais capazes de avaliar as necessidades de seus clientes.¹⁷

¹⁰ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹¹ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹² Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹³ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹⁴ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹⁵ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹⁶ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹⁷ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

Com base em dados de 186 países de 1991 a 2017, o efeito macroeconômico do aumento da taxa de emprego feminino também foi comprovado: uma maior proporção de mulheres no mercado de trabalho tem um efeito positivo sobre o crescimento econômico de um país.¹⁸

5. Barreiras a serem ultrapassadas

São numerosas as barreiras a serem ultrapassadas por mulheres que almejam obter cargos da alta gerência em empresas do setor privado. As elencadas aqui não são de natureza científica, mas sobretudo de ordem especulativa, sem pretensão de completude, tampouco fundadas em pesquisas provenientes da área de Recursos Humanos.

O *networking* é considerado um dos fatores cruciais para se atingir posições no ápice de empresas. Via de regra, essas posições não são publicadas em anúncios de empregos por plataformas eletrônicas, mas obtidas através de conhecimento informal, com uso de *networking* pessoal relevante de carreira. De acordo com *Personio*, líderes masculinos promovem outros do mesmo gênero com mais frequência do que mulheres. Entre as razões citadas estão o fato dos primeiros preferirem estar “entre si” ou acreditarem que mulheres não são qualificadas ou adequadas o suficiente para ocupar cargos na presidência ou no órgão de controle empresarial (*Old Boy network*).¹⁹

O modelo atual de horas de trabalho semanal também pode ser incluído como desafio a ser ultrapassado por mulheres que almejam ocupar cargos da alta gerência. Geralmente, os últimos requerem enorme dedicação no que diz respeito também ao grande número de viagens internacionais e carga horária, que obviamente excede em muito as 40 horas trabalhadas e cumpridas por funcionários fora da gerência. Além disso, esses cargos são ocupados, via de regra, por *managers* com idade superior a 30 anos, idade crucial para mulheres com *background* acadêmico, que desejam formar uma família. Em algum momento, a líder feminina se vê obrigada a optar entre dedicar-se ao bem-estar e necessidades dos filhos e da sua vida privada como um todo, ou a continuar galgando o próximo passo rumo ao topo da carreira, sem garantia de que o mesmo será alcançado. Mais tardar quando vem à tona o longo tempo de licença maternidade gozado, fica claro para alguns poucos incentivadores do trabalho exercido pelo

¹⁸ Para maiores informações sobre o trabalho da ILO acesse o link:

https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm

¹⁹ Frauen in Führungspositionen Statistiken, Quoten und Hindernisse, Personio, P. 10-11, 2021.

gênero feminino, onde algumas mulheres colocam sua prioridade; o que não necessariamente procede para o gênero em sua integralidade.

Ainda é frequente a existência de estereótipos comportamentais sobre mulheres e homens. Via de regra, mulheres são socialmente vistas com maior interesse na família e vida privada do que na carreira, enquanto homens são natural e socialmente mais bem aceitos como líderes e provedores financeiros da família. Além disso, é predominantemente masculina a interpretação dada atualmente ao que se considera símbolo de uma gerência eficiente: Atributos como dureza, excesso de auto-confiança e assertividade são classificados como inerentes ao gênero masculino, enquanto que intuição e empatia são, via de regra, entendidas como qualidades fracas, femininas e pouco compatíveis com as tarefas a serem realizadas pela alta gerência. Com isso mulheres são colocadas em desvantagem frente aos homens. O mercado corporativo sem dúvidas paga mais aos homens pelo mesmo serviço realizado, do que às suas colegas do gênero feminino.

Quanto ao preenchimento de requisitos para se ocupar cargos de gerência geral, as exigências espelham a vivência e prática no gerenciamento exercido desde sempre por líderes do gênero masculino. Essa posição hierárquica masculina e dominante enquadraria o pouco tempo exercido pelas mulheres na segunda linha de gerência até então, como falta de habilidade para ocupar o topo empresarial. Lhes faltaria a experiência. Há na literatura técnica quem mencione para isso o fenômeno “*glass ceiling*”.²⁰ Isso significa que no processo de recrutamento para o exercício de cargos de gerência, homens ainda contam com mais vantagens sobre as mulheres, isso porque a seleção se dá, via de regra, por uma maioria masculina.

Em um estudo publicado na obra “*The Confidence Code*”, as autoras *Katty Kay* e *Claire Shipman* provaram cientificamente que mulheres se candidatam a cargos que lhes promovem apenas quando preenchem 100% dos requisitos exigidos pelos mesmos, enquanto homens, ao contrário, o fazem quando preenchem apenas 60% do que a vaga exige.²¹ A pesquisa

²⁰ Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft - Ursachen und Handlungsansätze, Holst/Wieder, 2010, cit. IAB-Kurzbericht: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt, Kohaut/Möller, P. 7, 2022.

²¹ Compare: Schärer, K. (Sem data). Mangelndes Selbstvertrauen hindert Frauen an der Karriere. Acessado pela última vez em 24/02/2023 no Aargauer Zeitung: <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/mangelndes-selbstvertrauen-hindert-frauen-an-der-karriere-128143030>; Citado por Stuppner, Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen, P. 29, 2020.

demonstrou, assim, que mulheres confiam menos em si do que os homens.²² Talvez isso se deva à sua educação familiar, aos sistemas escolares oferecidos às meninas, ou às diferenças hormonais e genéticas.²³ As mulheres subestimam sua própria capacidade por se compararem à uma imagem de “mulher ideal”.²⁴

Ilustração interessante sobre a matéria foi feita pela autora *Verena Stuppner*, que cita o quanto a ex-diretora do Fundo Monetário Internacional, *Christine Lagarde*, admitiu duvidar da sua própria competência profissional.²⁵

A última afirmou:

“*Angela Merkel* e eu descobrimos que ambas temos o mesmo hábito. Quando trabalhamos um determinado tema, trabalhamos o dossiê de dentro, de fora, de lado, de trás para frente, histórica, genética e geograficamente. Queremos ter um controle sobre tudo, entender tudo e não ser enganadas por ninguém”.²⁶

6. Conclusão

Atualmente o gênero feminino ainda se encontra sub-representado no topo de empresas privadas alemãs e européias. Esse déficit de representação já foi identificado pelo legislador local em 2016. Ajustes na previsão legal ocorreram no ano de 2021 e se espera que as consequências aplicáveis para empresas que se decidam voluntariamente pela não integração do gênero feminino em sua presidência e órgão de controle venham a mudar o cenário atual.

Através da igualdade de oportunidades, diversidade e integração, empresas podem obter melhores resultados. A discussão de tais resultados não deve se pautar sobre se homens ou

²² Compare: Schärer, K. (Sem data). Mangelndes Selbstvertrauen hindert Frauen an der Karriere. Acessado pela última vez em 24/02/2023 no Aargauer Zeitung: <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/mangelndes-selbstvertrauen-hindert-frauen-an-der-karriere-128143030>; Citado por Stuppner, *Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen*, P. 29, 2020.

²³ Compare: Schärer, K. (Sem data). Mangelndes Selbstvertrauen hindert Frauen an der Karriere. Acessado pela última vez em 24/02/2023 no Aargauer Zeitung: <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/mangelndes-selbstvertrauen-hindert-frauen-an-der-karriere-128143030>; Citado por Stuppner, *Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen*, P. 29, 2020.

²⁴ Compare: Schärer, K. (Sem data). Mangelndes Selbstvertrauen hindert Frauen an der Karriere. Acessado pela última vez em 24/02/2023 no Aargauer Zeitung: <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/mangelndes-selbstvertrauen-hindert-frauen-an-der-karriere-128143030>; Citado por Stuppner, *Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen*, P. 29, 2020.

²⁵ Citado por Stuppner, *Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen*, P. 29, 2020.

²⁶ Compare: Schärer, K. (Sem data). Mangelndes Selbstvertrauen hindert Frauen an der Karriere. Acessado pela última vez em 24/02/2023 no Aargauer Zeitung: <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/mangelndes-selbstvertrauen-hindert-frauen-an-der-karriere-128143030>; Citado por Stuppner, *Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen*, P. 29, 2020.

mulheres são melhores líderes em comparação. Homens e mulheres trazem diferentes qualidades e perspectivas, que uma vez reunidas se completam, se aperfeiçoam e tornam uma empresa mais bem-sucedida.

Ainda assim são necessárias medidas concretas para promover as mulheres também em áreas estrategicamente importantes da empresa, já que os desafios a serem ultrapassados para obter cargos da alta gerência são numerosos. Entre elas se inclui a possibilidade da conciliação da promoção entre carreira e vida familiar, através do uso do *home office* e da flexibilidade no início e término diário da jornada de trabalho, obviamente desde que a última não infrinja a lei trabalhista local.

A pandemia permitiu o surgimento de novos modelos de trabalho e conseqüentemente, empresas foram obrigadas a repensar modelos pré-estabelecidos, assim como o controle de seus empregados. Se economicamente a pandemia gerou perdas, ela viabilizou, ao menos em parte, a conciliação entre vida privada, familiar e trabalho. Isso não apenas para o gênero feminino.

Assim, é preciso que esses novos modelos de trabalho surgidos com a pandemia sejam considerados socialmente normais, que sua prática se torne aceita pela gerência geral e que não sejam criados novos estereótipos quanto a isso, quais sejam, que os modelos existem para viabilizar a conciliação de vida familiar e de trabalho para funcionários fora da gerência. Finalmente, outro estereótipo que se deseja suprimir é de se esperar de um gerente, que ele esteja integralmente à disposição do empregador diretamente no local do trabalho e não em casa, a ser contactado através de um sistema de videoconferência.

A diversidade é um fator de contribuição para o sucesso empresarial e ela inclui não apenas a inserção do gênero feminino em cargos que hoje são ocupados em sua maioria por homens, mas também é determinada por outros fatores, como a diferença de idade entre os membros de órgãos da cúpula empresarial (como o de controle e a presidência exercida através de um colegiado), as diversas culturas a que pertencem, suas variadas qualificações (desde que isso possibilite um melhor desempenho das tarefas a serem realizadas) e diferentes nacionalidades.

De grande vantagem pode ser a promoção da mentoria, tanto no desenvolvimento de uma personalidade de gerência a ser exercida pelo gênero feminino (incluindo acúmulo de *soft skills*), quanto no aumento de *networking* e no aprendizado da ultrapassagem de barreiras de

crescimento e desenvolvimento de carreira. Mulheres detém uma gama considerável de talentos que devem ser utilizados por associações patronais de forma inteligente.

Para se encontrar a candidata correta, uma boa parcela de *employer branding* eficaz pode fazer a diferença: É necessário que empresas conscientemente façam publicidade na descrição de suas vagas, quando do oferecimento das mesmas, no sentido de possibilitar que ela seja ocupada a título de 50% (meio expediente), assim como a publicação, de antemão, da possibilidade de se trabalhar de casa em alguns dias da semana, do oferecimento de mentoria, de treinamentos para o desenvolvimento de talentos, além dos técnicos já existentes para o exercício de cargos da alta gerência.

Em conclusão, critérios decisivos de preenchimento de vagas devem ser somente o caráter, a experiência e demais qualificações técnicas. Não o gênero. Afinal, o sucesso está na diversidade.