

29/08/2016 - 05:00

## Setor financeiro sofre para encantar jovens executivas

Por **Vívian Soares***Claudia Politanski, VP do Itaú, diz que banco ampliou as políticas para as mães*

Velho conhecido dos departamentos de recursos humanos, o desafio de desenvolver a carreira das mulheres nas organizações é ainda maior quando se trata do mercado financeiro, célebre pela alta competitividade e pelas longas jornadas. Apesar dos esforços para atrair e promover mais profissionais do sexo feminino nos últimos anos, empresas de serviços financeiros ainda não encontraram a receita para reter suas profissionais, especialmente após os 30 anos, quando surgem os conflitos entre investir na vida familiar ou crescer na carreira.

O resultado dessa combinação de fatores é a desigualdade de gênero nas posições de liderança dessas companhias, aponta a pesquisa "Women in Financial Services", realizada este ano pela consultoria estratégica Oliver Wyman. Ao analisar 381 organizações em 32 países, o levantamento revelou que as mulheres ocupam 20% das posições nos conselhos de administração e 16% nos comitês executivos. O Brasil encontra-se abaixo da média global, com 10% das vagas de comitês executivos ocupadas por mulheres nesse mercado.

O que chama a atenção na pesquisa é a evolução lenta desse cenário - no atual ritmo de promoções, só em 2048 as mulheres conseguiriam ocupar 30% das posições de alta liderança, um índice que, segundo a pesquisa, seria suficiente para dar voz a essas profissionais e tirá-las do status de minoria. "Houve um progresso limitado: homens ainda têm melhores salários e mais promoções, enquanto os programas de flexibilidade existem mais na teoria do que na prática", afirma Michael Wagner, sócio da Oliver Wyman.

O problema afeta organizações de todos os segmentos, mas o mercado financeiro chama a atenção pela desigualdade ainda mais profunda. O levantamento diz que executivas desse setor têm 20% a 30% mais probabilidade de abandonar suas carreiras do que suas pares em outras indústrias, principalmente após os 30 anos.

O maior problema desse mercado, diz Wagner, são as longas e imprevisíveis jornadas, que impedem que a executiva planeje seu dia. O levantamento, porém, vai além e revela que a falta de exemplos na liderança e a diferença salarial entre os gêneros também são fatores que desestimulam as mulheres.

"A diferença salarial existe e é muito difícil de se equilibrar: em geral ela é de 25% a 30% em todo o setor financeiro", afirma Luciane Ribeiro, CEO da Santander Asset Management. Segundo ela, é preciso que as mulheres atinjam o topo para começar a mudar esse cenário. Membro da organização "Women in Leadership in Latin America", Luciane vê um crescimento tímido na participação das mulheres no mercado financeiro, mas acredita que elas ainda enfrentam muitos desafios no dia a dia.

"Minha experiência mostra que a mulher sempre precisa provar a sua competência, trabalhar mais, ser enfática e repetir várias vezes uma ideia para ser ouvida. Isso não acontece com os colegas homens", conta. "Tive que aprender a falar alto, insistir e dar mais argumentos".

"Falar mais alto", porém, não é uma atitude esperada para uma mulher no meio corporativo, afirma Ana Pliopas, ex-executiva do mercado financeiro e hoje sócia do Hudson Institute of Coaching. "Quando o homem é mais agressivo no discurso, é porque tem opinião. No caso da mulher, essa atitude nem sempre é bem-recebida", diz. Como executiva de RH, ela fez carreira em bancos nacionais e internacionais. "Existe uma enorme diferença entre essas instituições. Enquanto a discussão de gênero nem sequer começou em alguns bancos nacionais, nos EUA as políticas existem há 30 anos e práticas como mentoring e treinamento de diversidade já dão frutos", conta.

No Citi, o mentoring executivo para mulheres é realidade há dez anos no Brasil, quando um grupo independente de mulheres, o Citi Women, foi criado. A controller do Citi Brasil e presidente do Citi Women, Luiza Lage, conta que o grupo promove debates com convidados e sessões de networking para mulheres, com o objetivo de gerar confiança e visibilidade dessas executivas na organização.

Em 2013, o Citi fez pesquisas com esse público interno para entender o porquê da dificuldade de ascensão das mulheres e identificou os problemas da flexibilidade e do equilíbrio com a vida familiar. Desde então, o banco começou um projeto de apoio à maternidade, que promove aconselhamento a grávidas. "A ideia é ajudá-las a pensar na estrutura familiar e na logística para cuidar do bebê", diz Luiza. Os gestores são aconselhados a promover horários flexíveis para as mães com filhos pequenos.

O programa de diversidade de gênero do Citi também inclui a obrigatoriedade de que todos os processos seletivos e de promoção tenham pelo menos uma mulher entre as candidatas e uma executiva participando como selecionadora. Em dez anos, o número de mulheres em gerências cresceu 46% e em diretorias, 15%. Hoje, o banco tem 39% de mulheres em posições de liderança. "O objetivo é continuar seniorizando as mulheres e aumentar a sua participação em diretorias", afirma Luiza.

No Itaú, o programa de diversidade foi criado depois de ser constatado que o público feminino, apesar de compor 60% da força de trabalho do banco nos quadros de entrada, diminuía gradativamente após o primeiro nível de gestão. Enquanto coordenadoras (51%) e gerentes (37%) ocupam uma fatia satisfatória dos cargos nesse nível, as superintendentes (27%), diretoras (12%) e membros do comitê executivo (16%) ainda precisam ganhar mais representatividade.

"Em todas as ferramentas de medição de performance, as mulheres têm índices de resultados, formação, liderança e gestão iguais aos homens, então não há razão para não ter executivas em todos os níveis", afirma Claudia Politanski, VP responsável pelas áreas jurídica, pessoas e relações governamentais e institucionais.

O diagnóstico de que a alta liderança é o gargalo de retenção, segundo, ela, não surpreende. "É comum que nesse momento da carreira, aos 30 ou 35 anos, as mulheres comecem a casar e ter filhos", diz. No ano passado, a organização, que desde a época da fusão Itaú Unibanco já tinha um programa de aconselhamento de gestantes, ampliou o escopo do suporte às mulheres com família, criando uma política para mães.

"O foco é estabelecer direitos no período entre a gestação e a volta da licença", diz Claudia. Entre as medidas implementadas, estão a proibição de viagens após o sexto mês de gravidez e a redução de duas horas de carga horária pós-licença. "No primeiro mês de retorno ao trabalho, elas também não têm metas para entregar", explica.

A coach Ana Pliopas acredita que, além das políticas de flexibilidade, é importante que as organizações trabalhem a questão da confiança entre as executivas. Recentemente, ela fez um trabalho com jovens de alto potencial para um banco e identificou uma enorme diferença entre homens e mulheres: enquanto eles se acreditavam excelentes profissionais, elas tinham dúvidas sobre a sua capacidade, mesmo tendo ótimos resultados. "Eu achava que essa insegurança era um problema da minha geração, mas foi chocante perceber que a realidade é exatamente a mesma entre as jovens", diz.