



Embora o interesse por utilizar modelos flexíveis de trabalho seja alto, poucos empregados optam por esta alternativa. Estudo realizado pela Bain busca entender porque isto acontece e propõe ações para que os modelos flexíveis sejam mais efetivos

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

Por Julie Coffman e Russ Hagey
Marcial Rapela, Luciana Batista, Livia Masiero e Vivian Polikar

BAIN & COMPANY

Julie Coffman é sócia do escritório de Chicago da Bain & Company e membro do Conselho Global de Liderança Feminina da Bain. Russ Hagey é sócio dos escritórios de Los Angeles e Amsterdã da Bain & Company e atua como gestor de talentos da empresa. Marcial Rapela é sócio, Luciana Batista é gerente e Livia Masiero e Vivian Polikar são consultoras, todos do escritório de São Paulo.

Direitos autorais © 2010 Bain & Company, Inc. Todos os direitos reservados.
Conteúdo: Manjari Raman, Elaine Cummings
Layout: Global Design

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

Embora o interesse por utilizar modelos flexíveis de trabalho seja alto, poucos empregados optam por esta alternativa. Estudo realizado pela Bain busca entender porque isto acontece e propõe ações para que os modelos flexíveis sejam mais efetivos.

Momentos como o que o Brasil passa hoje, de alta demanda por produtos e serviços e de falta de profissionais qualificados, tornam a maioria dos empregos mais desafiadores. Os funcionários passam a assumir mais responsabilidades, trabalhar mais horas e viajar mais. Neste cenário, é normal que frustrações apareçam e que eles passem a buscar oportunidades em outras empresas. Na constante guerra por talentos, modelos flexíveis de trabalho podem ser uma ótima ferramenta para atrair e reter os melhores profissionais. Quando implantados de forma correta, os modelos flexíveis – definidos como empregos que permitem que os funcionários contribuam em suas atividades profissionais fora do horário padrão – oferecem vários benefícios. Eles atraem funcionários cansados que buscam qualidade de vida e possibilitam que os empregados, principalmente mulheres, continuem engajados e se desenvolvam nos períodos em que encontram conflitos para equilibrar o cuidado com filhos ou com pais idosos e gerenciar um trabalho de 60 horas ou viagens intensas.

Apesar disso, poucas empresas, até agora, conseguiram dominar a arte de desenhar e implementar modelos flexíveis efetivos. Enquanto várias companhias oferecem possibilidades como trabalho de meio período, trabalho remoto e licença, a última pesquisa da Bain & Company mostra que isso não é o suficiente. Para que o modelo seja efetivo, as empresas precisam garantir que ocorram duas coisas: primeiro, devem desenhar programas flexíveis, que se adequem a necessidades específicas de

seus funcionários. Cada profissional busca aspectos diferentes neste tipo de proposta e um padrão não necessariamente atende a todos. Segundo, as companhias devem mostrar evidências de que estes programas funcionam e que recebem o suporte dos gestores. Isso quer dizer que as empresas devem promover um número suficiente de pessoas com alto desempenho que tenham adotado caminhos alternativos de crescimento para convencer os indecisos, além de mostrar que os líderes apóiam fortemente esses caminhos. Só assim, os empregados sentem-se confortáveis em pedir e aceitar as oportunidades que as opções de flexibilidade proporcionam, o que aumenta a adesão e, eventualmente, muda a cultura da empresa. A recompensa pode ser alta: aumento da satisfação do funcionário, lealdade e retenção. O estudo da Bain mostra como chegar lá.

Retendo funcionários valiosos que estão sob grande estresse

A Bain & Company conduziu recentemente uma pesquisa com mais de 3.300 pessoas em todo o mundo. Em parceria com 8 universidades, uma associação de empresas de *executive search* e uma organização europeia de mulheres profissionais¹, entrevistamos gerentes e profissionais nos Estados Unidos, Europa, Ásia e Índia. A amostra é composta por 61% de homens e 38% de mulheres, mas quase todos têm uma particularidade em comum: estão em carreiras muito desafiadoras. Para os objetivos deste estudo, a Bain adaptou a lista das 10 características de um trabalho desafiador²:

- Fluxo de trabalho imprevisível
- Ritmo acelerado, com prazos apertados
- Grau de responsabilidades diversas, que corresponde a mais de uma função
- Eventos relacionados ao trabalho fora do horário comercial
- Expectativa de estar disponível ao cliente 24 horas/dia
- Responsabilidade por lucros e prejuízos

Quando implantados de forma correta, os modelos flexíveis – definidos como empregos que permitem que os funcionários contribuam em suas atividades profissionais fora do horário padrão – oferecem vários benefícios

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

- Responsabilidade por mentoring e recrutamento
- Grande quantidade de viagens
- Grande número de subordinados diretos
- Presença física no local de trabalho de pelo menos 10 horas/dia

Um trabalho com 5 ou mais destes critérios se enquadra na definição de trabalho desafiador. Dentre os entrevistados, cerca da metade afirma trabalhar mais de 50 horas por semana, enquanto 40% disseram lutar com cinco ou mais elementos de uma carreira desafiadora.

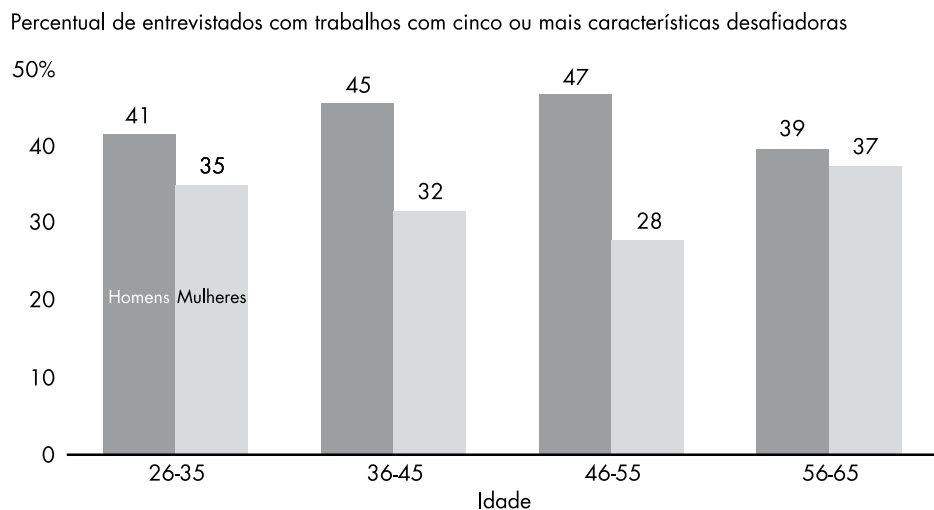
Essas carreiras são especialmente difíceis para mulheres (Figura 1). A pesquisa constatou que, ao longo do tempo, elas são quase três vezes mais propensas a largar uma carreira com 5 ou mais elementos geradores de estresse do que os homens. Em outras palavras, as taxas de retenção de mulheres caem drasticamente quanto mais elementos desafiadores – como aumento de horas ou noites fora de casa por semana

- surgem no seu trabalho. Isso tipicamente acontece na idade em que gerentes começam a assumir papéis executivos. Vários estudos mostram que a perda de talentos femininos nesta época podem ser devastadores para o desempenho da companhia³. Isso também resulta em menos executivas seniores.

Como as companhias podem impedir que trabalhos estressantes acabem com seus gestores mais valiosos, sejam eles homens ou mulheres?

Para chegar a essa resposta, nós perguntamos aos entrevistados uma simples questão: “Qual a probabilidade de você recomendar a sua empresa para um amigo ou colega?” Essa não é uma investigação banal. Ao contrário, é o coração da ferramenta de fidelidade de clientes da Bain, chamado de Net Promoter® Score (NPS ®). A partir das respostas a esta pergunta, em uma escala de 0 a 10, os entrevistados são classificados em “promotores” (os que respondem 9 ou 10) – pessoas que são

Figura 1: À medida que as mulheres envelhecem, elas tendem a desistir de trabalhos desafiadores a uma taxa maior que os homens



Nota: 23 entrevistados preferiram não responder a questão de gênero;
 47 entrevistados estavam abaixo de 25 anos ou acima de 66 anos de idade
 Fonte: Pesquisa modelos flexíveis, n = 3.343

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

verdadeiras defensoras da organização e trazem resultados positivos. Os que dão notas de 0 a 6 são os “detratores” – que diminuem o crescimento e a retenção. Subtraindo a porcentagem de detratores da de promotores, tem-se o NPS.

Ao contrário dos questionários de satisfação padrão, o NPS revela a vontade das pessoas em atestarem sua reputação pessoal no produto, serviço ou organização em questão. Basicamente, quanto mais alto o NPS, maior o retorno para a empresa; quanto mais baixo, mais ações corretivas são necessárias. Focando em uma empresa com pressão pelo alto desempenho, a avaliação do NPS pode não apenas ajudar a identificar potenciais pontos de tensão dentre os seus melhores funcionários antes deles “explodirem”, como pode também ajudar a determinar as melhores estratégias de Recursos Humanos para mantê-los.

Como era de se esperar, o NPS na pesquisa mostrou que os empregados que trabalham em companhias que usam modelos flexíveis

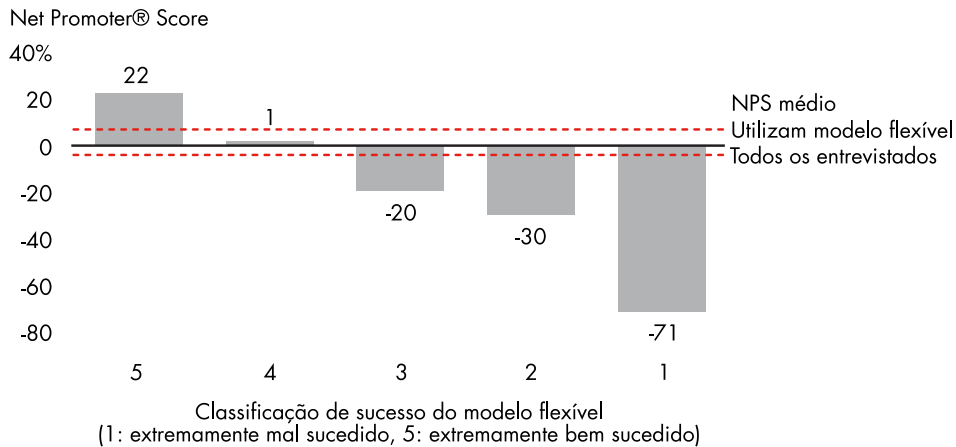
tendem a ser promotores mais fortes de suas empresas e estão mais satisfeitos com seus empregos. Além disso, os funcionários que usaram esses modelos avaliam a experiência como positiva – resultados mostram uma média de 4,2 em uma escala máxima de 5 (Figura 2).

O mais importante para as empresas, contudo, foi perceber que a possibilidade de oferta de modelos flexíveis de trabalho viáveis – que se encaixam na cultura organizacional – pode aumentar a retenção de homens em 25% e de mulheres em 40%. Essas opções vão se tornar cada vez mais importantes, à medida que a próxima geração de empregados – chamada Geração Y– aumente no ambiente de trabalho. Isso porque, de acordo com a nossa pesquisa, cerca de 86% das pessoas da Geração Y afirmaram esperar flexibilidade do seu empregador.

Quais são os elementos de modelos de trabalho flexíveis efetivos e satisfatórios? Um achado importante foi que tipos diferentes de funcionários preferem modelos diferentes.

Figura 2: Modelos flexíveis de trabalho bem sucedidos aumentam a satisfação dos empregados

Aqueles que têm experiências bem sucedidas de trabalho flexível são mais propensos a serem promotores



Fonte: Pesquisa modelos flexíveis, n = 3.343

Da mesma forma com que as empresas customizam as opções para diferentes tipos de consumidores, a pesquisa mostra que elas também precisam segmentar os funcionários pelas suas necessidades e, então, desenvolver um conjunto significativo de opções de trabalho flexível para que os funcionários possam escolher

As companhias precisam estudar com atenção o que os seus melhores funcionários valorizam mais entre as seguintes opções:

- Maternidade ou paternidade
- Licença por menos de 1 ano
- Licença estendida
- Horário flexível, em trabalho de período integral (ficar “offline” ou indisponível das 17 às 20 horas e aos finais de semana, por exemplo)
- Meio período, com salário integral
- Compartilhamento de trabalho, em que dois funcionários dividem funções e responsabilidades de um funcionário que trabalha período integral
- Trabalho remoto

Infelizmente, a maioria das empresas tem um longo caminho a percorrer para acertar o mix de opções. Nossa pesquisa revelou dois pontos fundamentais que precisam ser abordados para que os modelos de trabalho flexíveis entreguem os resultados que prometem na retenção de talentos: modelos adaptados que abordam as necessidades-chave e foco da alta gestão em assegurar a visibilidade destes resultados. Vamos considerar estes dois aspectos em detalhes:

I. Um tamanho único não serve para todos: funcionários preferem um cardápio de opções flexíveis

Da mesma forma com que as empresas customizam as opções para diferentes tipos de consumidores, a pesquisa mostra que elas também precisam segmentar os funcionários pelas suas necessidades e, então, desenvolver um conjunto significativo de opções de trabalho flexível para que os funcionários possam escolher. Ferramentas de feedback, como NPS, grupos de discussão com empregados e outros canais, tanto formais quanto informais, podem ajudar a determinar quais opções são mais desejadas e efetivas.

Cada organização terá os seus próprios segmentos, dependendo da indústria e do perfil de trabalhador. Mas há alguns pontos comuns. Analisando a pesquisa, que possui dados de diferentes indústrias, demografias e classificações, encontramos quatro segmentos, cada um com necessidades distintas, que os entrevistados identificaram de uma lista de mais de 12 características associadas com os modelos de trabalho flexíveis (Figura 3)⁴.

Os quatro segmentos determinados pela nossa pesquisa consideram tanto o estágio da carreira quanto a necessidade de previsibilidade, ainda que todos revelem populações altamente ambiciosas. Em outras palavras, todos querem crescer o máximo possível, mas estão dispostos a seguir diferentes rotas e tempos para atingir seus objetivos.

O primeiro grupo é o dos “caçadores de apoio”, um grupo que procura maior apoio da liderança na flexibilização da jornada, bem como mais companheiros na utilização do programa. Outros fatores importantes para eles são trabalhos desafiadores e habilidade para atingir resultados tangíveis e de alto valor. Porém, atualmente, eles acreditam que não há rotas alternativas para eles dentro da empresa. Divididos igualmente entre homens e mulheres, eles representam potenciais desertores.

Em seguida, vêm os “fãs casuais”. Eles apreciam a existência de modelos flexíveis para outras pessoas agora e, para eles, no futuro. Mas, neste exato momento, o que eles mais querem é crescer. Por enquanto, portanto, se importam pouco com previsibilidade, em estar disponível constantemente ou em ter rotinas de viagens freqüentes. Guiados pelo trabalho, pelo menos na disposição em fazer sacrifícios, eles são divididos em 60% homens e 40% mulheres.

O próximo grupo é o “botão de pausa”. Eles não necessariamente sentem que

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

Figura 3: Entrevistados foram divididos em quatro segmentos, cada um com necessidades e prioridades específicas

	Caçadores de apoio 1	Fãs casuais 2	Botão de pausa 3	Entusiastas de caminhos alternativos de carreira 4
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram apoio da cultura empresarial. Mais provável de estarem em empresas sem oferta de flexibilidade ou baixa utilização do modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam continuamente por progressão na carreira, com poucas preocupações com viagens ou previsibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais maduros, autoconfiantes, buscam carreiras desafiadoras e recompensas atrativas, mas com interesse em ter licença do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais jovem que busca mais previsibilidade do que trajetória de carreira
Mais importante (maioria)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da liderança • Apoio do supervisor • Desafios • Resultados tangíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do supervisor • Desafios • Resultados tangíveis • Remuneração justa 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios • Resultados tangíveis • Remuneração justa • Suporte da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração justa • Desafios • Apoio da liderança • Aumento da previsibilidade
Mais importante (relativamente)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do supervisor • Apoio da liderança • Apoio do chefe imediato • Massa crítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção • Mentor-Opções de atividades fora do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados tangíveis • Desafios • Remuneração justa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da previsibilidade • Não estar à disposição • Menos viagens
Menos importante (relativamente)	<ul style="list-style-type: none"> • Opções de atividades fora do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de previsibilidade • Estar à disposição • Menos viagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio do supervisor • Apoio do chefe imediato • Apoio da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção • Resultados tangíveis • Desafios
Modelo flexível que melhor se adapta	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa preferência por um modelo específico; quer prova de que o modelo pode funcionar 	<ul style="list-style-type: none"> • Horário flexível 	<ul style="list-style-type: none"> • Licença 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho meio-período

Fonte: Pesquisa modelos flexíveis, n=3.343

alcançaram seus objetivos nem que estão desacelerando permanentemente. Ainda procuram lidar com trabalhos desafiadores em busca de remuneração proporcional e resultados excepcionais. Mas também consideram fazer um intervalo, em funções menos exigentes, ou uma pequena licença para recarregar as baterias. Com a permissão da liderança para ter o tempo necessário fora, eles voltarão mais fortes do que nunca.

“Entusiastas de caminhos alternativos de carreira” estão no extremo oposto de necessidades de flexibilidade de trabalho do que os “fãs casuais”. O que eles mais querem são duas coisas: previsibilidade em sua vida profissional e um número de horas de trabalho mais razoáveis. Na realidade, eles estão dispostos a abandonar uma trajetória de crescimento mais rápida, para

ganhar essa segurança. Para eles, menos é mais. Menos horas à disposição e na estrada os manterá como contribuidores, com vontade, nas suas atuais empresas.

Atender a toda essa população, escolhendo entre as opções, pode ser difícil. As companhias precisam entender as necessidades e, então, melhor adaptar o cardápio aos seus funcionários alvo, assim como fariam com suas propostas de valor para os clientes alvo. Hoje, as opções mais utilizadas pelos entrevistados são trabalho remoto, horários flexíveis, licença maternidade/paternidade e trabalho meio período. Os menos usados são o compartilhamento de trabalho, licença estendida e a redução temporária da função.

Independente do método que elas oferecem, as empresas devem trabalhar os aspectos

culturais para que os programas funcionem – e os líderes é que devem dar o tom. A pesquisa revelou que os aspectos culturais são de longe mais importantes do que as táticas de oferta de caminhos alternativos de carreira. Profissionais sobrecarregados são reticentes em relação a utilizar os modelos flexíveis de trabalho: na pesquisa, poucos empregados interessados no modelo efetivamente o utilizam. As empresas devem demonstrar evidências reais de compensação justa, chances de desenvolvimento e retenção dos talentos que escolhem trabalhar meio período para que aumente o uso dos modelos e, conseqüentemente, a lealdade dos funcionários.

II. Oferecer modelos flexíveis de trabalho não é o suficiente: deve-se ter certeza de que eles funcionam

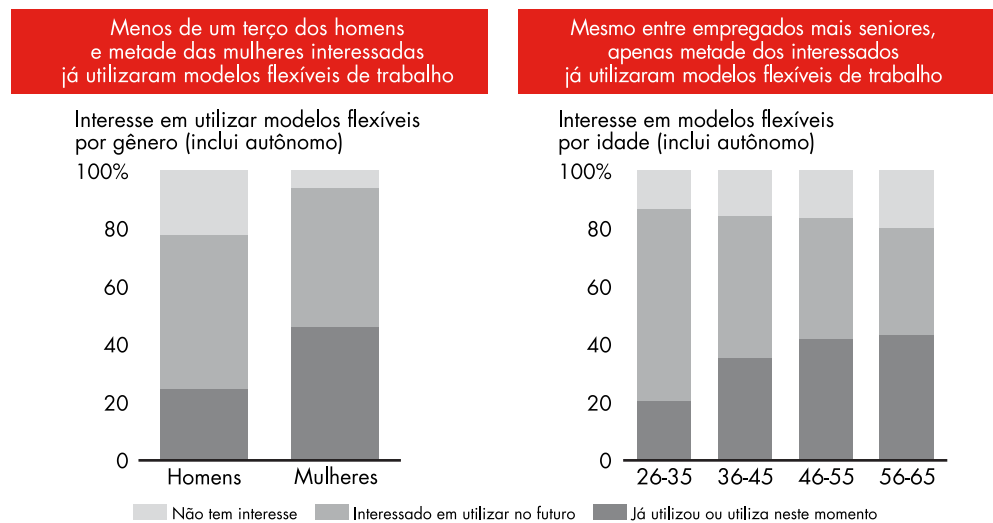
Apesar dos benefícios de aumento da retenção e de satisfação que os modelos flexíveis de trabalho trazem, um resultado surpreendente da pesquisa é de que poucos gerentes com trabalhos altamente estressantes aproveitam-se desta opção.

Menos de um terço dos homens que se dizem interessados e apenas metade das mulheres interessadas utilizaram modelos flexíveis (Figura 4). Em todas as faixas etárias o número de pessoas que utilizou ou utiliza trabalho flexível (46% das mulheres e 25% dos homens) é significativamente menor que seu nível de interesse (94% das mulheres e 78% dos homens).

Por isso acontece? Muitas razões foram citadas, incluindo uma percepção recorrente de que modelos flexíveis sinalizam o fim de uma carreira. Uma americana desabafou: “Eu não vejo nenhum modelo ou exemplo de gerentes seniores, em especial que tenham filhos, que utilizam esses modelos”. Uma banqueira europeia na faixa dos 56-65 anos afirmou: “Como uma líder sênior, sinto que os gestores veriam isto como um sinal de que estou pronta para me aposentar”.

Existem outros fatores inquietantes. Um dos entrevistados levantou a preocupação sobre o gerenciamento de seu tempo: “É difícil impor limites em um acordo de horários

Figura 4: Embora o interesse por utilizar modelos flexíveis seja alto, poucas pessoas de fato utilizam esta opção



Nota: 23 entrevistados preferiram não responder a questão de gênero;
 47 entrevistados estavam abaixo de 25 anos ou acima de 66 anos de idade
 Fonte: Pesquisa modelos flexíveis, n = 3.343

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?

flexíveis. Como saber em quais horários estou disponível ou não para o trabalho?”.

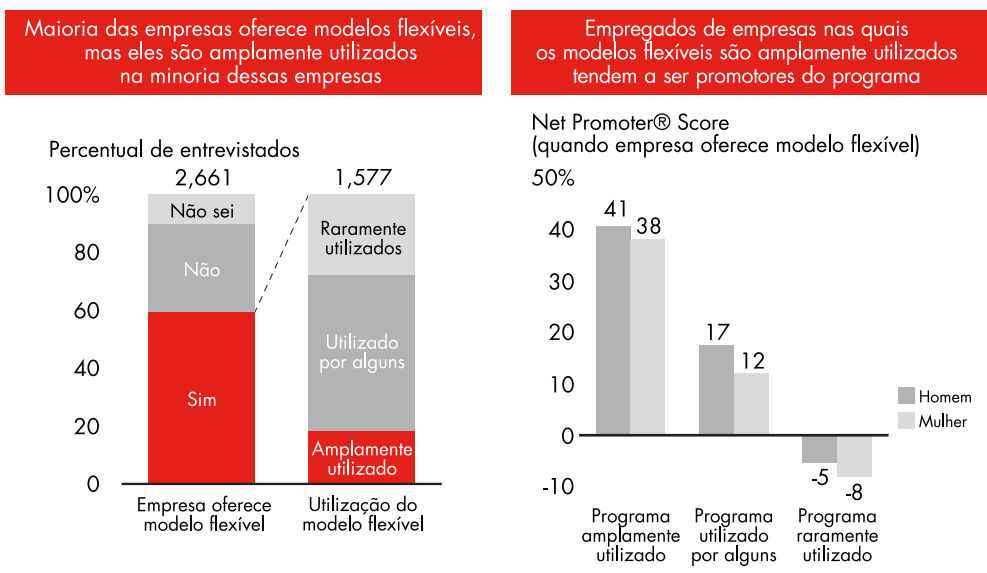
Com tais opiniões disseminadas, fica fácil entender porque a maior parte dos empregados é cautelosa ao optar por modelos flexíveis. Muito embora 60% das companhias pesquisadas ofereçam opções de trabalho flexível, esses programas são amplamente utilizados em apenas 18% dessas empresas (Figura 5).

Esta incongruência estatística é reflexo de medos e preocupações, de acordo com nossos entrevistados. Grande parte respondeu que se preocupa com a perda de respeito em três níveis – não apenas do supervisor, mas também de clientes e de pares. Uma consultora que recentemente optou por um modelo flexível de trabalho explica: “Eu acho que não recebo o mesmo respeito que meus pares, dado que agora desempenho uma atividade interna”. Outro se questiona sobre como manter a satisfação do cliente: “Como funciona um modelo de horas reduzidas na indústria de

serviços, se o seu cliente espera que você esteja disponível 24h por dia?”

A conclusão para as empresas é inquietante: existe uma demanda crescente por modelos flexíveis vinda de empregados desmotivados. Contudo, esta população julga as opções atuais como insatisfatórias ou culturalmente inaceitáveis. Esta última afirmação foi confirmada quando empregados foram questionados sobre a importância relativa de fatores que possam influenciá-los a adotar um modelo flexível de trabalho. 86% dos entrevistados indicaram que o suporte da liderança é a consideração mais importante a ser feita. Em seguida, foram citados como requisitos trabalho desafiador e salário. Por fim, com menor relevância, foram citadas características de um tipo específico de opções de trabalho flexível. Colocando em outras palavras, muitos trabalhadores estressados parecem buscar a permissão da liderança para fazer uma merecida pausa, sem que isso atrase seu crescimento profissional.

Figura 5: Apesar de estarem disponíveis, modelos flexíveis de trabalho ainda são pouco utilizados; empregados poderiam beneficiar-se do uso em larga escala



Fonte: Pesquisa modelos flexíveis, n = 3.343

Os resultados da pesquisa são conclusivos em mostrar que o uso em larga escala de modelos flexíveis de trabalho em empresas com políticas de RH bem definidas está altamente correlacionado com a lealdade dos funcionários

Atualmente, muitos gerentes sentem falta do patrocínio da alta gestão. Contudo, ainda anseiam por esta oportunidade. Um dos entrevistados afirmou: “Ver executivos respeitados utilizando modelos flexíveis de trabalho iria aumentar a minha vontade de, um dia, utilizar tais modelos”. Tal sentimento representa mais do que um desejo. Os resultados da pesquisa são conclusivos em mostrar que o uso em larga escala de modelos flexíveis de trabalho em empresas com políticas de RH bem definidas está altamente correlacionado com a lealdade dos funcionários – e que um programa de trabalho flexível faz com que empregados que estão pensando em deixar a empresa fiquem propensos a continuar. Novamente, a pesquisa mostra que taxas de retenção aumentam cerca de 25% entre homens e 40% entre mulheres.


O que as empresas podem fazer para tornar os modelos flexíveis de trabalho mais efetivos?

Dois elementos são fundamentais para o sucesso: (1) um conjunto de opções sob medida; e (2) apoio visível da liderança combinado com evidências claras de que os modelos funcionam. Este último ponto, que indica a necessidade de um sistema de modelos flexíveis que não coloca as aspirações profissionais dos empregados em risco, começa com o comprometimento dos níveis mais altos das organizações. Com esta promessa feita, empresas podem rapidamente construir um modelo flexível de trabalho alinhado às expectativas de seus funcionários, levando em consideração os seguintes passos:

- Levantar informações dos empregados com o intuito de entender as necessidades de modelo flexível de trabalho dos diferentes segmentos de trabalhadores;
- Criar um conjunto de opções de modelos flexíveis que enderecem as necessidades de cada segmento de empregados da maneira menos custosa;

- Designar, entre a liderança, um patrocinador que tenha visibilidade e voz na empresa;
- Comunicar as opções claramente e dar visibilidade ao programa;
- Desenvolver uma abordagem convincente de gerenciamento de carreira que ajude empregados a crescer, entendendo como os papéis desempenhados no programa flexível versus o programa comum permitirá desenvolver as habilidades necessárias para o crescimento profissional;
- Fornecer treinamento cultural aos supervisores, abastecendo-os com melhores práticas;
- Indicar mentores experientes aos novos usuários de modelos flexíveis;
- Dar evidência a histórias de sucesso que encorajam o uso de modelos flexíveis de trabalho.

Para líderes de empresas, uma de suas maiores tarefas em uma economia global com sede por talentos é atrair e promover aqueles que desempenham acima da média. Porém, eles também se preocupam em como reter talentos. Ao facilitar a vida de empregados que estão estressados ou sobrecarregados, empresas conseguem aproveitar o máximo de seus funcionários tanto no curto quanto no longo prazo.

Bons modelos flexíveis de trabalho começam com a construção cuidadosa de requerimentos de trabalho que se adequem aos diversos segmentos de idade e objetivos de carreira do pool de talentos de uma empresa. Resultados tangíveis e intangíveis são claramente percebidos. O retorno imediato é o aumento nos níveis de satisfação dos empregados. Em seguida, isto se traduz em maior lealdade e, finalmente, em melhor desempenho e melhores resultados. 

Modelos flexíveis de trabalho: como trazer sustentabilidade para um mundo 24 horas?**Criando mais líderes femininas pela utilização de modelos flexíveis de trabalho que funcionam**

A pesquisa mostra que a questão mais importante que impede mulheres de continuar na força de trabalho tempo o suficiente para conquistarem posições de liderança é a falta de modelos flexíveis de trabalho que se adequem às suas necessidades específicas. Uma conclusão muito interessante é de que a satisfação de homens e mulheres em relação ao ambiente de trabalho começa a divergir a partir de grupos com 40 anos de idade – justamente quando empregados de ambos os sexos começam a assumir cargos de liderança.

O resultado: conforme ressaltado no estudo global feito pela Bain em 2010 sobre paridade de gêneros, mulheres simplesmente desaparecem do alto escalão da hierarquia corporativa. Em 2009, somente 3% das 500 empresas da Fortune tinham uma CEO feminina. Nossa recente pesquisa mostra o porquê: a taxa de mulheres que tendem a desistir de trabalhos desafiadores é mais alta que entre homens. O questionário mostrou que mulheres tornam-se infelizes com longas horas de trabalho antes que os homens e parecem ter menor tolerância em comprometer-se com viagens de longa duração. O aumento dos desafios no ambiente de trabalho faz com que, primeiro, elas se tornem detratoras da empresa e, posteriormente, a abandonem.

Uma importante conclusão: empresas necessitam abordar de forma diferente o relacionamento com funcionários homens e mulheres. De fato, não somente as mulheres têm duas vezes mais propensão a utilizar modelos flexíveis de trabalho do que os homens, mas também tendem a valorizar opções diferenciadas mais do que eles. Empresas que oferecem programas viáveis de trabalho flexível podem aumentar a taxa de retenção de mulheres em até 40%.

Corrigir metade do problema já é um bom começo. Mas à medida que o modelo de trabalho flexível de uma empresa se desenvolve, também ajuda a satisfazer necessidades mais amplas de uma sociedade em mutação, na qual a promessa de oportunidades iguais está misturando os papéis tradicionais de homens e mulheres. Em outras palavras, com as mulheres mostrando um novo caminho, empresas podem conseguir resolver a importante questão de como reter seus melhores talentos em postos de trabalhos desafiadores. Trabalhos esses que necessitam de grandes talentos.

1. Northwestern University's Kellogg School of Management, the Tuck School of Business at Dartmouth, Stanford Graduate School of Business, The Wharton School of the University of Pennsylvania, Indian Institute of Management Calcutta, London Business School, MIT Sloan School of Management, the University of Chicago Booth School of Business, Association of Executive Search Consultants, European Professional Women's Network (EPWN).
2. Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce: "Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek," Harvard Business Review, Dezembro 2006.
3. Um estudo feito em 2004 com as empresas do ranking "Fortune 500" mostra que as empresas com maior participação feminina no corpo diretivo obtiveram desempenho financeiro 35% superior ao de empresas com menor representação feminina em cargos chave. "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity," Catalyst (2004), <http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>.
4. Para descobrir estes segmentos, foi utilizada a técnica de pesquisa "Maximum Difference Scaling." ("Dimensionamento da Diferença Máxima", em uma tradução livre). A "MaxDiff" foi lançada no início da década de 90 por Jordan Louviere, atualmente professor da Universidade de Tecnologia de Sydney. A MaxDiff pede aos entrevistados que façam uma sequência de escolhas entre conjuntos de atributos. Pesquisadores começam por listar os atributos de uma marca ou produto – tipicamente entre 10 e 40 – que representam potenciais benefícios. Em seguida, apresentam conjuntos com aproximadamente quatro atributos por vez, pedindo aos entrevistados que julguem qual é o atributo mais atrativo e qual é o menos atrativo. Rodadas subsequentes com outros conjuntos permitem que os pesquisadores identifiquem a importância de cada atributo em relação a todos os outros pelo número de vezes que os consumidores o selecionam como uma consideração mais ou menos importante.



O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar
04551-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3707 1202
E-mail: marcial.rapela@bain.com

Para mais informações, por favor visite www.bain.com.