



**Fátima Carioca**  
Membro da Direção da AESE e Professora na  
área de Fator Humano na Organização

## Lehman Sisters

**LEMBRO-ME DE ROSABETH MOSS KANTER A PERGUNTAR COM GRAÇA SE TERIA SIDO DIFERENTE SE O LEHMAN BROTHERS FOSSE O LEHMAN SISTERS. E A RESPOSTA É CLARA - SEGURAMENTE QUE SIM - MAS NÃO É SIMPLES**

A conciliação da vida laboral e familiar continuará a ser um tema muito presente no futuro próximo, dado o panorama do progressivo envelhecimento da população europeia.

A tudo isto não é alheio a incorporação da mulher no mercado laboral (90% das mulheres em idade ativa trabalham profissionalmente, cerca de 50% da população empregada), bem como as alterações sociais com ele relacionadas (taxa de natalidade, equilíbrio na relação conjugal, dedicação à família, educação dos filhos, cuidado de familiares e não familiares dependentes). As estatísticas revelam-no de uma forma muito fria: em Portugal, o índice de fecundidade está em cerca de 1.32 (face aos mínimos desejáveis de 2.1); a idade média de maternidade está nos cerca de 30 anos (tendo o 1º filho em média aos 28 anos), etc. Estas mulheres, portuguesas, além disso trabalham muito (cerca de 85% das mulheres profissionais trabalham a tempo total, face a cerca de 15% que trabalha a tempo parcial, metade da média europeia).

Curiosamente, e mesmo em organizações onde é possível aceder a regimes laborais de horário reduzido, normalmente apenas 1/3 das mulheres respondem que, caso tivessem essa oportunidade, optariam por esse regime. A razão mais óbvia é a de que receberiam menos. A segunda razão apresentada é a de que essa opção limitaria as suas possibilidades de promoção. Este raciocínio leva a várias conclusões: a de que o tempo, as necessidades económicas e as ajudas institucionais têm um papel muito importante na relação entre a família e o trabalho; e a de que são vários os agentes sociais que contribuem para uma resposta integrada a esta problemática.

O problema não é a evolução social, em concreto não é a incorporação da mulher na vida profissional. Essa é uma evolução natural, fruto da diversidade e da igual dignidade entre todos os seres humanos. O problema não é mais um problema de deficit de mulheres no mundo laboral. O problema advém de que essa incorporação não foi acompanhada com igual velocidade pelas necessárias mudanças, nem na envolvente sócio-política, nem na cultura empresarial, que dariam consistência a esse crescimento. Este é um caminho que ainda falta caminhar! Mas sem essa

base estrutural dificilmente será possível aplicar políticas de conciliação para que o equilíbrio família-trabalho se consiga sem excessivos traumas, nem exigências heroicas, e permita aos implicados – homens e mulheres – resolver as tensões diárias com o maior grau de liberdade possível.

O problema é agora uma questão de oportunidade e talento. As mulheres são um talento que as empresas, as organizações em geral, o mundo não se pode dar ao luxo de desperdiçar. Porquê? Porque há um mundo novo a construir. A necessidade de realizar mudanças complexas, profundas e criativas na economia, na educação, nos negócios, na organização social e laboral requer a colaboração solidária de todos, homens e mulheres. É uma missão gigantesca e bela mas também uma oportunidade única.

Farão as mulheres a diferença? Lembro-me de Rosabeth Moss Kanter a perguntar com graça se teria sido diferente se o Lehman Brothers fosse o Lehman Sisters. E a resposta é clara - seguramente que sim - mas não é simples. Quem ousa poder afirmar que, por serem mulheres, o ambiente seria mais aberto e inclusivo, nas suas decisões ouviriam mais stakeholders, as oportunidades e perspectivas que se equacionariam seriam mais diversificadas e que, tudo isto, permitiria minimizar a ocorrência de cenários semelhantes aos que estiveram na origem da crise financeira. Teorias à parte, é este o grande desafio, não são a maior flexibilidade nos horários, as medidas familiarmente responsáveis. Todas estas práticas são importantes. Mas o verdadeiro desafio é a criação de uma cultura empresarial mais aberta e inclusiva, aberta a novas trajetórias profissionais, a ideias e práticas inovadoras no trabalho e nos negócios, a partilha de responsabilidades em parceria. É essa a verdadeira mudança promovida pela presença feminina no mundo das empresas: uma cultura mais humana, que permita que o trabalho profissional, sendo uma realidade que faz parte da vida, seja sobretudo um âmbito de realização e de vida para as gerações de homens e mulheres do século XXI.