

## Índice

Liderança feminina: questão de “business” .....	1
Reintroduzir as mães na empresa .....	4

### Liderança feminina: questão de “business”

Nuria Chinchilla é diretora do Centro Internacional Trabajo y Familia da IESE Business School e especialista em conciliação. Segundo afirma nesta entrevista, o modelo de liderança empresarial costuma ser desenhado com traços exclusivamente masculinos, e a entrada do feminino não é unicamente uma exigência de justiça. É uma necessidade do negócio: só uma cultura laboral capaz de assumir e integrar o melhor do homem e da mulher pode ser verdadeiramente sustentável.

— *Começemos pelo fosso salarial entre homens e mulheres. Para lá de fatores extrínsecos, como o número de horas trabalhadas, o setor profissional escolhido ou a sobrevivência de certas práticas discriminatórias, alguns estudos apontam para causas intrínsecas às mulheres: menor autoestima, piores capacidades de negociação, menor competitividade. Que há de verdade, e que há de mito, nestas explicações?*

— Não é fácil dizer exatamente que percentagem do fosso salarial se deve a estas causas intrínsecas, mas penso que sejam uma parte importante. Logicamente, estamos a falar de empregos onde o salário não está fixado por contratos coletivos e, portanto, onde existe margem para a negociação do salário.

A mulher é menos competitiva na negociação, em parte, porque é mais perfeccionista e tem menos autoestima do que o homem. Perante uma oferta de trabalho, uma mulher e um homem com as mesmas capacidades comportam-se de maneira diferente. Vejamos o caso de ambos cumprirem três

dos cinco requisitos que se pedem: o homem pensa que “tenho três”; a mulher fixa a sua atenção no facto de lhe faltarem dois. Todavia, esta menor competitividade da mulher constata-se quando negocia para si própria, não quando o faz em benefício de outros.

Por outro lado, a liderança no mundo laboral continua a ser descrita com características masculinas. Trata-se de uma distorção inconsciente com uma presença notória na cultura empresarial que tão-pouco ajuda a que a mulher negocie em igualdade de condições.

#### Preferências e barreiras

— *Em que medida a limitada participação da mulher nalguns setores profissionais é uma questão de gostos, e que barreiras ou “tetos” continuam a impedir o acesso da mulher a estes setores?*

— Acho que as preferências influem. As mulheres, que têm mais facilidade para a empatia, inclinam-se por natureza para setores profissionais de maior contacto com pessoas, de impacto humano superior, como o da saúde.

Por outro lado, faltam modelos femininos em setores tradicionalmente masculinos. E não é que não existam, pois houve mulheres destacadas em muitos deles, só que não estão no centro das atenções. As estudantes necessitam de conhecer as histórias destas mulheres. Ainda bem que, em muitas escolas, já se está a trabalhar este tema.

— *Frequentemente, a discussão sobre a desigualdade da mulher no âmbito laboral centra-se na sua presença nos conselhos de administração. Qual está a ser a evolução neste campo? Serão os sistemas de quotas um elemento positivo ou negativo?*

— Está a haver, com clareza, uma evolução positiva. Em 2002, as mulheres só ocupavam 2 % dos cargos nos conselhos de administração das empresas do Ibex 35. Atualmente, representam 20 %. No conjunto das empresas espanholas, a percentagem chega aos 33 %.

Em parte, isto deve-se ao facto dos meios de comunicação terem dado visibilidade a este problema. Também deram a sua ajuda os dois códigos de bom governo publicados pela Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que encorajam – não obrigam – a incluir mais mulheres nos Conselhos ou a explicar o porquê de não o fazerem. Por outro lado, a investigação demonstrou, com dados, a importância de haver mulheres nestes cargos. Não apenas melhora a imagem corporativa da empresa, como o negócio corre melhor. Como se costuma dizer, *Women mean business*.

O tema das quotas (sancionando se não forem cumpridas) tem um efeito negativo, porque dá primazia ao argumento do *business*. Se obrigo a incluir mulheres num conselho de administração é porque considero que não valem o suficiente. Algo de parecido ocorreu com algumas leis que teoricamente procuravam favorecer a mulher e que provocaram um efeito *boomerang*: com a melhor das intenções, prejudicaram-na.

Outro problema é o das direções executivas. A presença das mulheres continua a ser escassa. Penso que isso se deve, em grande parte, ao facto do mundo empresarial ainda estar desenhado para o homem, e para o do século passado. Na altura, ele passava todo o dia no trabalho, enquanto a mulher ficava em casa. Precisamos de uma cultura laboral que se adapte ao mundo atual, uma cultura em que as empresas sejam capazes de conseguir integrar melhor a maternidade e a paternidade.

## Empatia

— *Que traços caracterizam a liderança feminina no âmbito laboral? Quais são os valores específicos que acrescenta a mulher como líder de uma empresa?*

— Em primeiro lugar, gostaria de esclarecer que liderança feminina não é igual a liderança das mulheres. Infelizmente, algumas mulheres líderes nas suas empresas mimetizaram a liderança masculina. Por outro lado, também há homens que souberam adotar características da liderança feminina.

Até hoje, o mundo empresarial foi dominado por um modelo de liderança muito masculino, que tem elementos positivos,

mas também negativos. Certamente, se o Lehman Brothers tivesse sido o Lehman Sisters, as coisas não teriam acabado tão mal; embora também fosse provável que não se tivessem desenrolado tão rapidamente. Aquilo de que necessitamos é de um Lehman Brothers and Sisters Together, tanto na empresa, como na família e na sociedade.

No âmbito da empresa, muitas vezes ao homem falta-lhe contexto quando toma algumas decisões. A mulher talvez atue mais lentamente, mas tem em conta todas as consequências das suas decisões, nomeadamente aquelas que afetam outras pessoas. As mulheres aprenderam traços positivos da liderança do homem. Está na hora de também eles fazerem o mesmo.

Quais são algumas características da liderança feminina? Além da antecipação já mencionada, uma muito diferencial é o trabalho em equipa. A mulher é mais capaz de valorizar o talento de outras pessoas, de delegar nelas. Não procura tanto ostentar a medalha, ela sozinha. Também costuma ser melhor nas relações interpessoais, graças à sua empatia e capacidade de escuta.

Estas características fizeram com que as mulheres tenham sido tradicionalmente líderes no ativismo social. A empatia e a prudência são essenciais nestas atividades.

— *Uma atividade ligada à liderança é o empreendedorismo. Em geral, os homens empreendem mais do que as mulheres, sobretudo em países avançados economicamente e em setores ligados à inovação. Quais poderão ser as causas deste fenómeno?*

— Como dizia antes, em geral, a mulher é mais prudente, mais capaz de antecipar as consequências e os riscos das suas decisões. Isto pode levar a que prefira a segurança de um salário estável ao empreendimento. De qualquer forma, o empreendimento é apenas uma forma entre outras de liderança. Muitas outras mulheres, que não podem conciliar o seu trabalho com a vida familiar, mudam de empresa (é triste que muitas empresas somente se flexibilizem para atrair o talento de fora e não para fidelizar aquele que já têm). Além disso, há ainda as mulheres que abandonam temporariamente a vida laboral devido a assuntos familiares, mas que regressam a seguir.

De algum modo, todas estas decisões implicam liderança. Esta palavra pode assumir muitos significados. Costuma falar-se de uma liderança de mercado, que é a capacidade de fazer negócio (o empreendimento está mais relacionado com este tipo). Outro é a liderança sociológica: a habilidade para arrastar outras pessoas. Por último, há uma liderança pessoal, que consiste em tirar o melhor de cada pessoa, a começar por ela própria. Não é fácil desenvolver os três tipos de liderança. Os dois primeiros (o de negócio e o de relações) poucas vezes acontecem em conjunto, seja em homens, seja em mulheres. O terceiro é o nível da ética, totalmente suscetível de desenvolver por quem se proponha fazê-lo.

## Ambição feminina

— *O trabalho a tempo parcial é um assunto maioritariamente feminino. Têm sido dadas várias explicações para este facto: falta de ambição profissional nas mulheres, diferença de prioridades por sexo, sobrevivência de modelos patriarcais...*

— Abordei exatamente este tema num livro intitulado “La ambición femenina” (agora já apenas em *ebook*). O subtítulo é “Cómo reconciliar trabajo y familia”, porque esta é a verdadeira ambição para muitas mulheres. Felizmente, também para cada vez mais homens.

Mas ainda resta caminho para percorrer. Trata-se de que as decisões sobre a trajetória empresarial se integrem com as que têm a ver com a família, e poder falar de trajetória vital. Consoante variem as circunstâncias, estas trajetórias dos cônjuges também podem variar. É verdade que, por natureza, a mulher é mais propensa a dedicar tempo aos filhos, sobretudo quando são pequenos. O vínculo com eles é mais forte nas mães.

As leis também ajudaram mais a mulher a adotar a jornada parcial. Graças a esta possibilidade, as mães trabalhadoras têm sido o principal agente de mudança na flexibilização do horário de trabalho.

Nalguns países, como a Holanda, embora a percentagem de mulheres com empregos a tempo parcial seja maior do que a dos homens, também entre eles é bastante comum. Socialmente é muito bem visto. Em Espanha, pelo contrário, os sindicatos muitas vezes ideologizaram este debate, apresentando as mulheres com jornadas laborais reduzidas como pobres vítimas de um sistema machista. Mas oxalá todos, homens e mulheres, pudessem dispor desta possibilidade. Teríamos de conseguir passar do paradigma do presencialismo, para o da direção por objetivos e responsabilidades com uma cultura da flexibilidade, como já a têm as melhores empresas.

## Conciliar

— *Que medidas de conciliação são mais valorizadas pelas mães trabalhadoras?*

— Quando se procura um modelo de conciliação, quase sempre olha-se para o norte da Europa. No entanto, existe um bom exemplo mais perto: a França. Aí, desde há bastante tempo, tem existido apoio à família; não apenas às famílias pobres, como à família enquanto instituição, porque se aperceberam de que é a única forma de conseguir uma sociedade realmente sustentável.

Em primeiro lugar, as famílias recebem algum dinheiro por cada filho nascido. Além disso, foram dadas facilidades de modo a que todas as crianças possam ir para uma escola infantil. Por outro lado, existe o Chèque Emploi Service Universel (CESU), financiado total ou parcialmente pela empresa e com o qual se podem pagar, entre outras coisas, amas ao domicílio, manutenção da casa ou atendimento a familiares necessitados. Esta iniciativa poder-se-ia replicar noutro país. Também se poderia imitar o seu horário de refeições (quase duas horas antes do que em Espanha, por exemplo, e em menos tempo), porque é muito mais racional.

Temos de regressar ao fuso horário que nos cabe. Além disso, seria necessário modificar o *prime time* televisivo, que nos empurra a deitar tarde.

Em resumo, trata-se de cumprir os três “efes”, que por seu turno nos conduzem a três “cês”. Se houver maior flexibilidade, serão tidos em conta os valores da feminidade e da família dos empregados, e aumenta, respetivamente, o compromisso, a complementariedade e a corresponsabilidade. Humaniza-se o mundo laboral, e as empresas convertem-se em meios com maior responsabilidade familiar corporativa (RFC), a RSC interna por antonomásia. Os nossos estudos no IESE demonstram que este tipo de empresas pertence às mais produtivas e sustentáveis.

— *As mulheres costumam ser, por necessidade ou por escolha, as líderes no lar. Haverá falta de um modelo de masculinidade mais responsabilizado no familiar?*

— Felizmente, cada vez mais os pais se envolvem nos cuidados para com os filhos. Basta ver quantos deles os levam todas as manhãs até à porta da escola. Também brincam mais com eles em casa. Todavia, a mulher ainda dedica mais do dobro do tempo que o homem às tarefas do lar, pelo que, por ora, não se pode falar de verdadeira corresponsabilidade.

Há, talvez, uma parte inconsciente nisto. A mulher tem mais capacidade para a multitarefa do que o homem. Quando começa a convivência, ela tende a assumir mais atividades relacionadas com o lar. A seguir chegam os filhos, e esta desproporção aumenta. Em parte, poder-se-ia evitar se se fiasse antecipadamente de como repartir as tarefas. Há que ser mais proativo e menos reativo.

Por outro lado, deve ensinar-se aos filhos desde pequenos, que as responsabilidades familiares têm de estar presentes na sua agenda, e não apenas enchê-los com atividades extra-escolares.

Além disso, tem de se dar visibilidade aos bons pais, aqueles que entendem que a sua primeira obrigação não é “trazer dinheiro para casa”, mas construir uma família sustentável.

F. R.-B.

## Reintroduzir as mães na empresa

Algumas empresas oferecem programas de “re-treinamento” laboral especificamente desenhados para mulheres que abandonaram o seu emprego durante um tempo longo depois de terem um filho.

Na grande maioria dos países europeus, o fosso laboral da mulher em relação ao homem, em termos de salário e de cargos diretivos, é [especialmente grande para as mães](#) (“Acepresa”, 12.10.2016). O mesmo acontece nos Estados Unidos: enquanto que as diferenças por sexo se foram reduzindo nas últimas décadas, a penalização pela maternidade mal conheceu alterações.

A prática de fazer uma pausa longa ou abandonar definitivamente o trabalho por motivos familiares é muito frequente entre as norte-americanas com filhos. Segundo um inquérito de 2015, 40 % delas tinha optado pela primeira opção, e outras 27 % pela segunda.

Para evitar esta sangria de talento feminino, cada vez mais empresas estão a oferecer às suas antigas empregadas programas de atualização que lhes permitam integrar-se de novo no seu posto de trabalho. Designam-se por *returnships* (de *return*, regresso, e *internship*, contrato de estágios). Surgiram na banca, onde se tornaram mais comuns (Goldman Sachs, Crédit Suisse, Morgan Stanley, J.P. Morgan...), e alargaram-se a outros âmbitos, como o das empresas tecnológicas.

Não obstante, como [explicava](#) um artigo de “The Atlantic”, ainda se circunscrevem quase apenas a empregos “de colarinho branco”, precisamente onde menos são necessários, pois estas trabalhadoras costumam estar casadas com profissionais da sua mesma qualificação e, portanto, muitas poderiam permitir-se abandonar completamente a sua trajetória profissional. Outro problema é que, por agora, a oferta de lugares é muito menor do que a procura.

Segundo Tami Forman, diretora executiva de uma organização sem fins lucrativos que desenha e oferece às empresas programas de *returnship*, estas iniciativas são encaradas como uma oportunidade de negócio nas empresas tecnológicas, porque permitem “repescar” muitas mulheres com grande talento, algo pelo qual este tipo de empresas tem vindo a lutar diariamente.

O apoio de outras mulheres na mesma situação é importante, salienta Jennifer Gefsky, cofundadora da Après, uma plataforma digital para antigas trabalhadoras com longos períodos em branco nas suas trajetórias laborais. A cooperação e os exem-

plos de sucesso são necessários para superar a falta de confiança ou de autoestima das mulheres em relação aos homens, que afeta especialmente as que abandonaram temporariamente o emprego.

Contudo, para que os programas de *returnship* sejam eficazes, não basta uma rede de apoio emocional: é necessário também que a empresa desenhe um plano de formação que abarque verdadeiramente as lacunas profissionais que tenham podido surgir durante o período de ausência; que ofereça “trabalho real”, e não simples tarefas administrativas ou “de recheio”, que é o que às vezes acontece com os *internships* dos recém-formados.

F. R.-B.