

PAINEL II – VANTAGENS COMPETITIVAS DA IGUALDADE DE GÉNERO

Vantagens Competitivas da Igualdade de Género

Sara Falcão Casaca

Docente universitária, ISEG-UTL

Investigadora do SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

Felicitto, em primeiro lugar, a Dr.^a Catarina Marcelino, assim como as anteriores presidentes da CITE e os parceiros sociais por estes 30 anos dedicados à promoção e salvaguarda da igualdade de género no trabalho e no emprego. É uma honra e um prazer participar nesta conferência comemorativa.

Para abordar o tema que me foi proposto - as vantagens competitivas da igualdade de género -, começo por fazer uma breve referência ao debate em torno dos novos modelos de produção e de organização, que, aliás, conta com 20 anos de existência (pelo menos...). Um novo paradigma produtivo e de competitividade, defende-se desde então, deve apostar na inovação, na qualidade e na qualificação, na flexibilidade e no enriquecimento do trabalho, na motivação e no diálogo social (ver quadro 2, abaixo). Observados alguns indicadores, não podemos infelizmente concluir que o tecido empresarial abraçou sem hesitações os novos princípios produtivos e organizacionais. Há obviamente casos de sucesso, ou até mesmo de excelência, mas a generalização de boas práticas tem tardado... Ao consultar o último relatório do inquérito europeu às condições de trabalho, promovido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de vida e de trabalho (dados de 2005), não notamos a evolução preconizada.¹ Ora vejamos:

- A percentagem de trabalhadores/as que receberam formação profissional apoiada pelos empregadores está entre os valores mais baixos da UE27. Uma vez calculada a média total da formação apoiada pelos empregadores e daquela suportada pelos/as próprios/as, só a Roménia, a Bulgária e a Turquia exibem valores mais baixos.

- Os níveis de autonomia no trabalho estão também abaixo da média da União Europeia.

- Praticamente 40% dos/as trabalhadores/as (percentagem semelhante de homens e mulheres) executam sucessivamente as mesmas tarefas em ciclos inferiores a um minuto (dimensão que nos remete para o modelo mecanicista de organização do trabalho; veja-se a primeira coluna do quadro 2). Aquele valor só é superado pela Turquia (48%).

- Dispomos do nível mais baixo (mesmo o mais baixo de toda a UE) em matéria de consulta sobre alterações na organização do trabalho (27,5% dos/as trabalhadores/as referem ter sido consultados sobre estas matérias nos últimos 12 meses).

- Apenas 13%, com valores semelhantes tanto no caso dos homens como no das mulheres (contra 37% na Dinamarca), admitem convictamente que a actividade

¹ <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2005/index.htm>

desenvolvida permite a aprendizagem e o crescimento/desenvolvimento profissional. Aquele é também um valor que se apresenta abaixo da média da UE, aproximando-se das cifras da Estónia e da Bulgária.

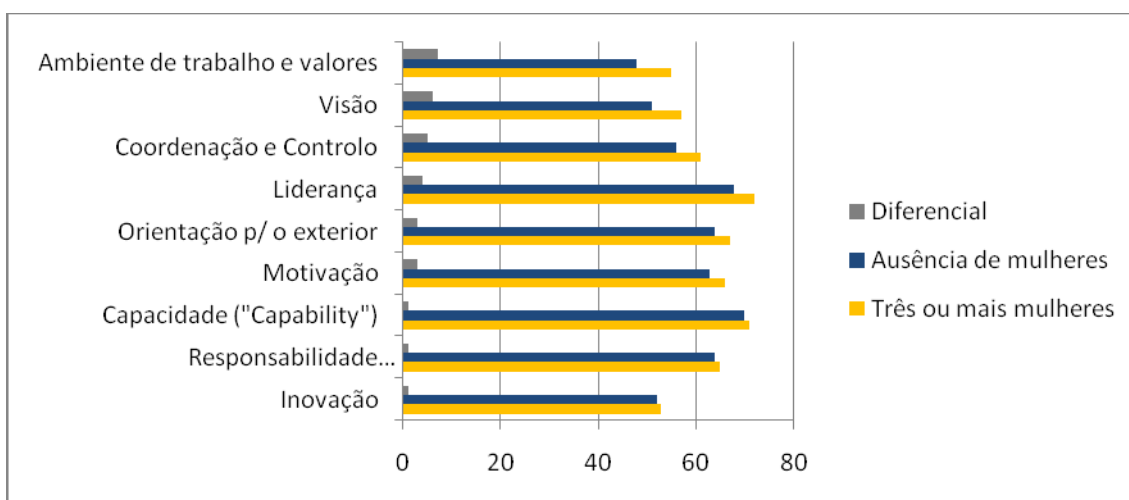
Tendo presente este “quadro”, o relatório conclui que o tecido produtivo do país se situa entre os seguidores de uma organização do trabalho passiva, bem longe de uma estratégia produtiva e de competitividade pro-activa e diferenciadora.

Acresce que, no actual contexto de crise, o choque sofrido pelas empresas (e pelo respectivo emprego) é inquietante. Precisamos, portanto, de melhores soluções organizativas, de estratégias inovadoras, criativas, que permitam a reabilitação e a preparação para a mudança. Qual o papel das mulheres e da igualdade de género neste cenário? Sem a pretensão da exaustividade, gostaria de trazer a debate alguns estudos desenvolvidos por organizações reconhecidas no plano internacional que dão bem conta dos benefícios da participação das mulheres na tomada de decisão e na liderança da vida económica e empresarial.

A organização Catalyst publicou em 2004 o relatório *The Bottom Line - Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, onde são examinados os resultados de uma investigação que recaiu sobre 350 das 500 empresas da Fortune, entre 1996 e 2000². Após ponderação de medidas financeiras, conclui-se que há uma correlação entre a diversidade de género e o bom desempenho financeiro das empresas analisadas, ainda que não se possa inferir sobre a existência de uma relação causal.

A McKinsey & Company divulgou em 2007 um outro estudo – *Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*³ - que incidiu sobre 100 grandes empresas, da Europa, EUA e Ásia, com actividade em diferentes sectores da economia. A análise de 58.240 respostas permitiu concluir que as empresas com três ou mais mulheres nos conselhos de administração foram aquelas que obtiveram melhores resultados nos nove critérios utilizados pela McKinsey para avaliação do desempenho organizacional (Figura 1).

Figura 1 – Dimensões integrantes de uma organização de excelência



Fonte: McKinsey & Company (2007), *Women Matter, Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, pág., 14
Nota: Amostra: 101 empresas; 58.240 respondentes. Questão: “Em que medida a empresa é eficaz nestas dimensões organizacionais?”

² <http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>

³ <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>.

Sublinha-se aqui que é requerida uma participação mínima de um terço de mulheres nos cargos de decisão estratégicos para que os benefícios se façam notar no desempenho financeiro das empresas. Uma mulher sozinha no conselho de administração sente-se frequentemente marginalizada e alvo de comentários e juízos estereotipados. Uma segunda mulher já introduz uma situação mais favorável, reduz a percepção de isolamento, mas não é suficiente para que se verifique um apoio firme nas posições assumidas. O verdadeiro momento de viragem ocorre, portanto, quando três ou mais mulheres ocupam esses lugares; a dinâmica passa a ser cooperativa; as percepções menos estereotipadas; as discussões enriquecem-se, sendo mais amplas e abrangentes, com reflexos positivos ao nível das soluções e das decisões (Conrad *et al*).⁴ É pois nesta situação que é quebrado o pensamento de grupo (*groupthink*), isto é, um enviesamento a uma tomada de decisão eficaz que ocorre quando os grupos são muito homogéneos e se verifica uma forte rigidez cognitiva e a ilusão da unanimidade.⁵ Os efeitos são claramente otimizados quando a composição é equitativamente partilhada por homens e mulheres (50/50); assim o demonstra a pesquisa sobre o potencial inovador de equipas de trabalho paritárias.⁶

Ainda mais recentemente, em 2008, a McKinsey publicou o relatório *Women Matter II*.⁷ Partindo de uma tipologia que congrega nove estilos de liderança, as respostas dadas por cerca de 1000 executivos/as permitem deduzir que há quatro estilos particularmente requeridos pelo actual contexto, sendo que três são frequentemente demonstrados por mulheres que ocupam lugares de decisão a nível estratégico. Assim sucede com a gestão e desenvolvimento do pessoal, a gestão das expectativas e das recompensas, e a partilha de papéis/práticas exemplares (“role model”). Importa notar que daqui não se pode inferir que os tipos de liderança destacados se alinham em estereótipos de género e na assimetria entre um estilo feminino mais orientado para as pessoas e um estilo masculino focalizado na boa execução das tarefas, uma vez que a tipologia elencada não o permite (nem poderia...) inferir. Reconhece-se que a orientação para a resolução de problemas tanto pode ser encontrada no comportamento dos homens como no das mulheres. É no seio de equipas directivas de composição mista, inclusivas do ponto de vista do género, que são geradas as melhores soluções.

E as PME?

Exposto o enquadramento que serve de estímulo ao debate, cabe-nos agora questionar: como podemos sensibilizar 99,6% do nosso tecido empresarial⁸ constituído por PME (fundamentalmente por micro empresas – V. figura seguinte) para a importância da igualdade de oportunidades e tratamento entre homens e mulheres, para práticas de dessegregação sexual, para a conciliação entre a esfera profissional e a vida familiar/pessoal, e para a organização de equipas mistas de trabalho e de liderança ?

Figura 2 - PME em Portugal: sua distribuição, em 2005 (%)

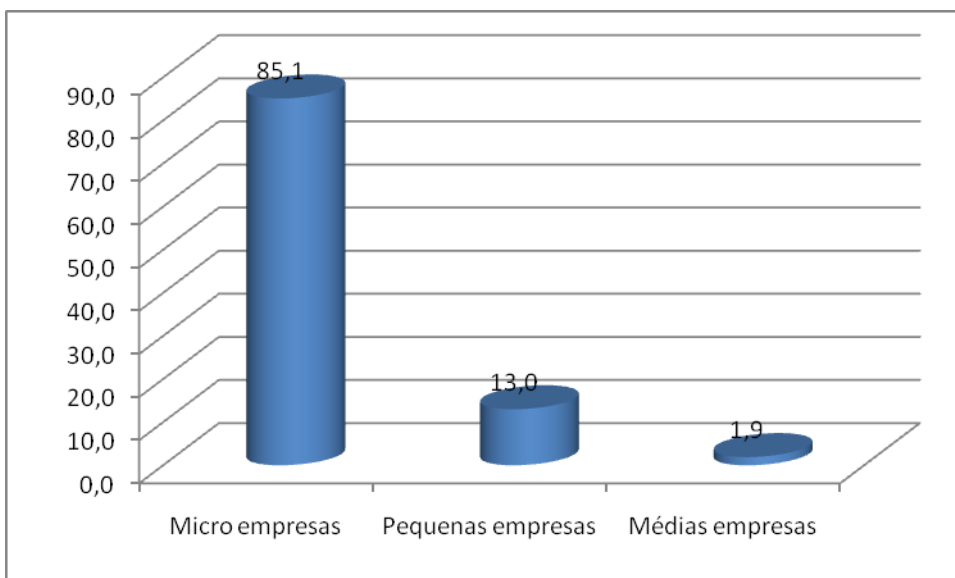
⁴ <http://vkramerassociates.com/writings/NACD%20article.pdf>.

⁵ Cf., Ferreira, José M^a; Neves, J.; Caetano, A. (eds), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Editora McGraw-Hill, pág.415.

⁶ The Lehnem Brothers Centre for Women in Business (2007), *Innovative Potencial: Men and Women in Teams*. Este estudo, realizado no Reino Unido, compreendeu cerca de 21 empresas de diferentes sectores de actividade, cerca de 100 equipas e aproximadamente 850 respondentes.

⁷ <http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter.asp>

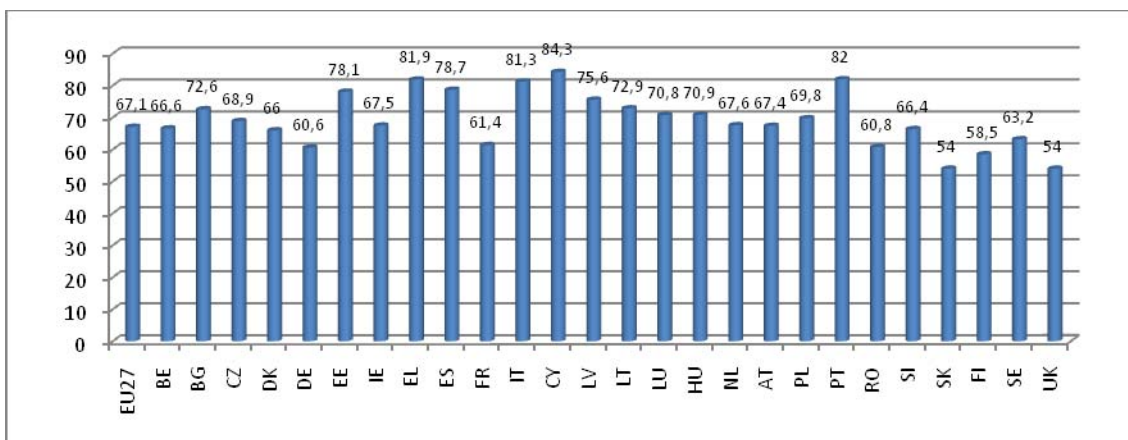
⁸ <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>



Fonte: DGEEP/MTSS, Quadros de Pessoal 2005

Estamos convictas de que o caminho para a transversalidade da Igualdade de género no seio empresarial passa por aqui: pelas PME - e, em particular, pelas micro empresas. A este respeito, importa ainda notar (Figura 3), a elevada concentração de emprego que aqui se regista relativamente aos demais países da UE.

Figura 3 - Percentagem do emprego em PME no emprego total



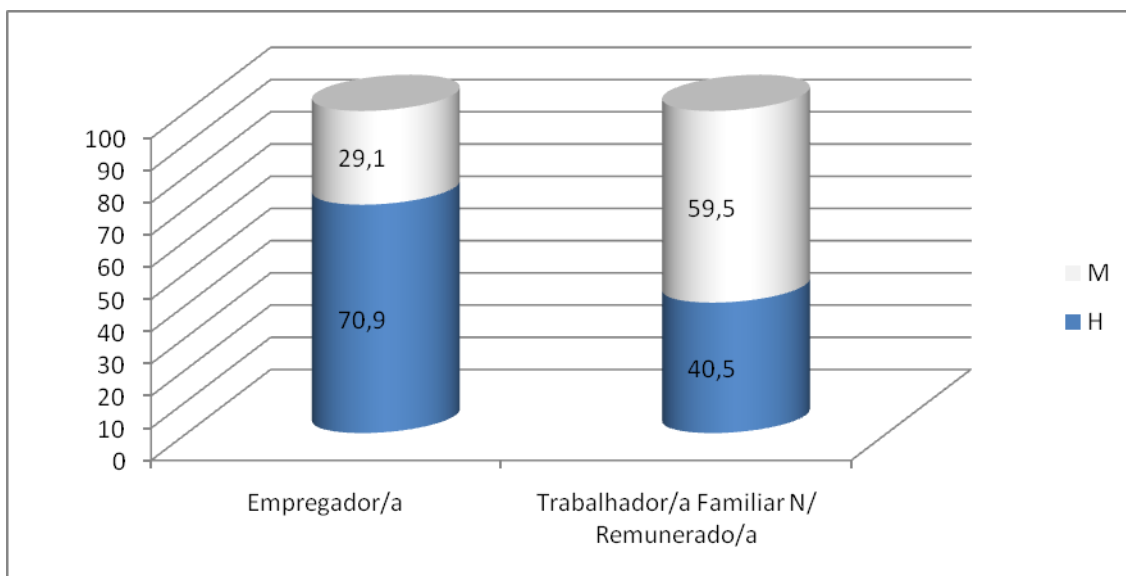
Fonte: Eurostat, Statistics in Focus, 2008: 3; não há valores para Malta; exclui sector financeiro

As dificuldades em alcançar estas empresas colocam-se, porém, a vários níveis, desde a sua pulverização ou escassa organização empresarial até à dispersão no plano geográfico, passando pelas dificuldades financeiras com muitas actualmente se deparam, pelo baixo nível de qualificação dos/as empresários/as, gestores/as e trabalhadores/as em geral, e pelos tradicionais modelos de organização do trabalho já acima aflorados.

Não havendo espaço para uma maior exaustividade, é pertinente notar algumas diferenças entre homens e mulheres no espaço das PME. A figura 4, por exemplo,

mostra-nos que 71% dos/as empregadores/as são homens e que as mulheres perfazem praticamente 60% dos/as trabalhadores/as familiares não remunerados/as.⁹

Figura 4 - **Percentagem de homens e mulheres nas categorias “empregador/a” e “familiar não remunerado/a”, nas PME, em 2005**



Fonte: DGEEP/MTSS, Quadros de Pessoal 2005

A probabilidade de as mulheres serem empregadoras diminui à medida que aumenta o número de trabalhadores/as, ou seja, decresce com a dimensão das empresas (a proporção de mulheres no total de empregadores/as é de 30%, no caso das empresas micro, de 25% no que se refere às pequenas empresas e de 23,6% no que diz respeito às médias). Como ilustra ainda o quadro seguinte, a segregação sexual é evidente a nível sectorial, permanecendo uma clivagem acentuada entre segmentos esmagadoramente femininos, por um lado, e masculinos, por outro.

Quadro 1 – Segregação sexual horizontal nas PME, em 2005

Mulheres: aproximadamente três quartos (ou mais) do total de trabalhadores/as	Mulheres: aproximadamente um quinto (ou menos) do total de trabalhadores/as:
Indústria do vestuário; preparação, tingimento e fabricação de artigos de peles com pêlo (88,8%)	Construção (8,7%)
Saúde e serviços sociais (82,2%)	Outras indústrias extractivas (10,3%)
Outros serviços (78,2%)	Transportes terrestres; transportes por oleodutos ou gasodutos (11,8%)
Educação (74,3%)	Pesca e aquacultura (12%)
	Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e tratamento de combustível nuclear (14%)
	Fabricação de maquinarias e equipamentos (15,7%)
	Indústrias metalúrgicas de base (17,4%)

⁹ Sobre a malha complexa de relações que se entrecruzam entre a vida familiar e a actividade empresarial, ver Guerreiro, Maria das Dores (1998), *Mulheres na Vida Empresarial*, Comissão para a Igualdade dos Direitos das Mulheres, Cadernos Condição Feminina, Lisboa.

	Fabricação de produtos metálicos (17,6%) Comércio por grosso ,reparação de veículos automóveis e motociclos; comércio a retalho de combustíveis para veículos (19,4%)
--	--

Fonte: DGEEP/MTSS, Quadros de Pessoal 2005

Consciente da necessidade de integrar a igualdade de género nos modelos organizativos das PME, a Comissão Europeia apoiou um projecto¹⁰, que veio a ser executado pela OIT em parceria com a Associação de Câmaras de Comércio e Indústria Europeias (*Eurochambres*). O objectivo foi também o de ajudar a concretizar uma das acções (5.2, no âmbito da linha de acção prioritária nº5) do Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010): a eliminação de estereótipos de género no mercado de trabalho. Contando inicialmente com a participação de quinze países, este projecto permitiu-me desenvolver um trabalho de parceria intenso e muito satisfatório com a APME (Associação Portuguesa de Mulheres Empresárias).¹¹ Dinamizámos em Lisboa três workshops, que beneficiaram da participação de públicos diversos mas sempre directamente ligados à realidade das pequenas e médias empresas (ou com interesse na mesma/*stakeholders*). Ainda que os materiais de formação (*toolkit*) tenham sido concebidos pela equipa do projecto, a sensibilização para a implementação de boas práticas no domínio do combate aos estereótipos, à discriminação ou à segregação sexual, foi adequada a cada contexto nacional específico. Dadas as fragilidades e as dificuldades acima descritas, muito importaria que acções como esta (ou similares) pudessem ser replicadas de modo a disseminar a importância da igualdade de género como um factor elementar da competitividade. Foi (e É) este o *nosso* lema: *Dê uma oportunidade ao Talento. Acabe com os Estereótipos de Género*.

Do ponto de vista académico, tenho também destacado que, relativamente ao debate em torno de um novo paradigma produtivo e de competitividade (a versão original é de 1989...), importa acrescentar as alíneas que abaixo sombreamos.

Quadro 2 - Diferenças fundamentais entre o paradigma tradicional e o novo paradigma produtivo

Produção em massa / Modelo tradicional e mecanicista	Produção flexível / Modelo qualificante e inclusivo
Produtos estandardizados, produzidos em grandes quantidades e de qualidade medíocre	Produtos variados e de qualidade
Racionalização do trabalho e mecanização máxima	Optimização da produtividade global dos vários factores (equipamento, trabalho, matérias-primas, <i>stocks</i>)
Primeiro concepção, depois organização do trabalho e produção	Primeiro, integração da investigação e desenvolvimento, depois, organização da produção e vendas
Vender aquilo que se sabe produzir	Produzir aquilo que se vende, após realização de estudos de mercados
Baixo nível de inovação (rotina)	Alto grau de inovação
Concorrência baseada nos preços	Concorrência baseada na qualidade; individualização e prazos
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção

¹⁰ Comissão Europeia, Direcção-Geral para o Emprego, Assuntos Sociais e da Igualdade de oportunidades – Projecto *Raising the awareness of companies about combating stereotypes*
<http://www.businessandgender.eu/en/home>

¹¹ <http://www.apme.pt/>

Centralização da maior parte das decisões; forte hierarquização	Descentralização das decisões relativas à produção; redução da hierarquia intermédia
Divisão funcional	Coordenação horizontal
Integração vertical e rede de subcontratação	Inserção numa rede de parceria, visando ganhos de especialização e de coordenação
Actividade de investigação e desenvolvimento (I&D) reduzidas	Intensa actividade de I & D
Máquinas especializadas	Máquinas multifuncionais programáveis
Trabalhadores/as não qualificados/as	Trabalhadores/as qualificados/as
Especialização de competências	Polivalência
Formação mínima no nível de execução e máxima na hierarquia	Formação contínua com vista a maximização das competências
Controlo hierárquico e motivação financeira como contrapartida de um trabalho de pobre conteúdo	Políticas de gestão de pessoal orientadas para o estímulo à lealdade, motivação e desenvolvimento de competências
Relações laborais conflituosas	Confiança, cooperação, diálogo e participação
Indiferença pelos efeitos ambientes e sociais	Responsabilidade social; promoção da dessegregação sexual, da conciliação com a vida familiar/pessoal; respeito pelo ambiente/envolvente (cidadania empresarial)
Gestão masculina, de acordo com os tradicionais modelos referenciais masculinos. Hierarquia masculina: topo, chefias intermédias e directas.	Gestão participada, descentralizada e inclusiva. Representação das mulheres em todos os lugares de decisão / liderança

Fonte: Adaptado de Kovács, Ilona, Texto de apoio à Sociologia do Trabalho e da Empresa, ISEG-UTL (a partir do quadro elaborado por Werner Wobbe, *Formação Profissional*, Nº 1/1987, p. 5.)

Em síntese, o actual contexto de crise apela à participação das mulheres e dos homens mais competentes, talentosos, empenhados e sensatos, no sentido de conceberem e implementarem as mudanças capazes de assegurar a competitividade das empresas e das economias, assim como a sustentabilidade das sociedades. O mundo empresarial está hoje particularmente sensível e ávido de mudança¹², pelo que assistimos ao enquadramento necessário para uma verdadeira política de igualdade. A maturidade da CITE, que aqui celebramos, assume certamente um papel incontornável.

Parabéns e muito obrigada pela atenção!

e-mail: sarafc@iseg.utl.pt

¹² <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/research/documents/ft2008.pdf>