

## PAINEL II – VANTAGENS COMPETITIVAS DA IGUALDADE DE GÉNERO

*Christel Verschaeren*  
"Co-chair" do European Women Leadership Council da IBM  
Directora de Transformação Empresarial e Integração das TIC na IBM Europa

Bom dia

Quero partilhar convosco a visão da IBM relativamente à diversidade de género e à vantagem competitiva a que esta pode dar origem. Por outras palavras, o *business case* presente na abordagem desta questão.

### **Página 2:**

- A diversidade faz parte dos valores da IBM desde 1953
- É parte do seu ADN
- Em 1953, Thomas Watson, Presidente da IBM, escreveu uma carta sobre as políticas da empresa, na qual referia que as pessoas deviam ser tratadas da mesma forma, independentemente da sua raça, do seu sexo, da sua religião ou da sua cultura
- Nos últimos anos, o *business case* tornou-se mais forte:

Nos últimos anos tem sido dedicada cada vez mais atenção à diversidade nas empresas e na sociedade.

Contudo, a seguir ao aspecto da sociedade, existe cada vez mais uma razão empresarial para se focar a atenção na diversidade, na inclusão de género e no avanço das mulheres...

- Uma empresa faz parte da sociedade, mais de 50 % da sociedade são mulheres e as mulheres passaram a fazer parte da população activa em muitos países. Assim, uma empresa também deve reflectir esta situação.
- O número de mulheres responsáveis pela tomada de decisões aumentou significativamente e por isso as empresas não podem ignorar este importante grupo. 35 % das novas empresas são dirigidas por mulheres e as previsões apontam para que 1/3 destas empresas se tornem activas a nível internacional.
- As mulheres representam 60 % da bolsa de talentos com qualificações e 80 % das decisões relativas à aquisição de bens de consumo são tomadas por mulheres. Esta é a situação hoje... agora... por essa razão, mais uma vez, as empresas não podem ignorar este facto. Esta não é uma questão a longo prazo. É uma questão imediata.
- Lutamos pelos melhores perfis, aptidões e competências. Sabemos que nos próximos anos haverá falta de mão-de-obra no mercado, tanto em termos de aptidões técnicas como de aptidões não técnicas. Assim, as empresas precisam de explorar todas as fontes de talento e competências, de modo a manterem a competitividade...

- Enquanto antigamente um só indivíduo podia prestar um serviço a um cliente, hoje em dia são necessárias equipas muito fortes, para dar resposta às necessidades do cliente. Estudos revelam que as características femininas e masculinas são complementares. Os homens são mais analíticos, orientam-se por objectivos, enquanto que as mulheres são mais atenciosas, têm uma visão mais alargada, trabalham em equipa, são ouvintes activas, são criativas. Assim, as equipas mais fortes são as que combinam ambos num equilíbrio correcto.

Hoje em dia, a escolha é óbvia: ou se sofre o elevado custo de ignorar uma grande parte do talento e dos mercados do século XXI ou se aceita o talento disponível e que nos levará ao crescimento e à prosperidade.

-> Mas sempre em função do talento  
Nunca apoiáramos a discriminação positiva

#### **Página 4:**

##### **O que mudou no século XXI:**

- De empresas com estruturas hierárquicas passou-se para economias ligadas em rede e para estruturas niveladas;
- De gerações que se mantinham separadas em níveis diferentes, passou-se para uma mistura de gerações que nunca foram tão diferentes e que têm de trabalhar em conjunto;
- Da segurança no emprego, em que se ficava durante toda a carreira numa mesma empresa, passou-se para um sistema de liberdade de acção, em que as pessoas mudam se não se sentem felizes; falta de paciência; 80 % dos inquiridos pertencentes à geração Y declararam querer trabalhar numa empresa socialmente responsável;
- Do trabalho das 9 às 5 passou-se para o trabalho 24x7, a nível global;
- Do contacto face a face, no escritório, passou-se para o trabalho à distância;
- Da inovação do consumidor e do mercado passou-se para a inovação social; os clientes já não são somente compradores de produtos, querem fazer parte do processo de decisão, produção e desenvolvimento;
- A tecnologia é imprescindível neste novo século: Web 2.0 e colaboração social

#### **Página 5**

##### **Quais as implicações desta situação para as empresas e para a liderança?**

Josephine Green, da Philips, fala sobre a evolução de empresas com uma hierarquia em pirâmide para empresas planas, niveladas.

De um mundo em que Planear, Orçamentar, Medir, Avaliar, Organizar, Estruturar e Controlar eram verdadeiras forças motrizes, passamos para um ambiente inovador em que Questionar, Desafiar, Sonhar, Imaginar, Criar, Experimentar e Aprender se tornam prática corrente e aceite.

Hoje em dia, as organizações e as estruturas de equipa niveladas aproximaram as gerações, exigindo a comunicação e a colaboração entre gerações. Os trabalhadores mais jovens, nas economias emergentes, têm de trabalhar com trabalhadores experientes que se

encontram do outro lado do globo. É tão provável que um trabalhador experiente tenha um superior mais novo como o inverso. No passado, esta situação seria impensável. E, mais uma vez, a tecnologia é aqui uma força motriz fundamental.

De organizações com características como as seguintes:

- hierárquicas
- comandar e controlar
- individual
- abordagem de cima para baixo (*top down*)
- concorrência
- vencedores e perdedores
- exclusivas
- lineares
- razão

passou-se para organizações com as seguintes características:

- ligadas em rede
- abertas e distribuídas
- colectivas
- abordagem de baixo para cima (*bottom up*)
- colaboração
- vencedores e vencedores
- inclusivas
- sistémicas
- intuição

Estas são características tipicamente femininas e é por essa razão que as mulheres são tão importantes para o mundo empresarial de hoje e de amanhã. Mais uma vez, com o equilíbrio certo.

Tudo se resume a uma palavra: Inclusão. É necessário ultrapassar os limites. Ao sairmos da nossa esfera de acção habitual, **encontramos a diversidade de pensamento e de experiência**. Estas diferenças tornam as pessoas mais arrojadas, mais abertas às ideias, com mais disposição para explorar os estímulos. **É então que a inovação acontece.**

A inclusão e a diversidade de pensamento dão origem a equipas com uma elevada capacidade de desempenho e traduzem-se na inovação. A questão central não é “a minha maneira” ou “a sua maneira”. É a nossa maneira: a maneira de atingirmos os nossos objectivos através da colaboração.

A nossa empresa existe há quase 100 anos. Foi um século de inovação contínua – basicamente, uma predisposição para mudar tudo, excepto um conjunto de crenças e valores fundamentais. É essa predisposição para a mudança e para a adaptação que é fundamental para que as empresas sobrevivam no século XXI.

Já falámos sobre a forma como a geração jovem está sempre ligada.

Mas estamos também a aprender que estar ligado não é suficiente. Sim, o mundo continua a ficar cada vez mais “nivelado.” E sim, continua a ficar cada vez mais pequeno e mais interligado. Mas está a acontecer algo que encerra um potencial ainda maior.

Resumindo, o nosso planeta está a tornar-se mais inteligente (IBM Smarter Planet <sup>TM</sup>).

Usando a informação, temos de repensar o modo de fazer as coisas.

“As empresas têm de repensar o seu modelo empresarial, neste mundo interligado em mudança, em que a tecnologia se torna essencial à sobrevivência.

As pessoas estão mais dispostas a colaborar agora. Este é o momento para se tornarem melhores, mais fortes e mais inteligentes.”

Mais do que nunca, precisamos de mentes abertas e de equipas diversificadas, para pensarmos sobre o valor de um planeta mais inteligente. A diversidade de pensamento resulta em melhores soluções, inovação mais inteligente, produtos melhores.

Pessoas diversificadas criarão necessariamente um planeta mais inteligente para todos nós.

É por essa razão que o valor das mulheres no meio empresarial é tão elevado, no século XXI. As mulheres são geralmente boas em todas estas características. É esta a vantagem competitiva das empresas que centram a sua acção na diversidade de género.

As mulheres têm tendência para uma visão mais abrangente e para verem as ligações entre as coisas.

**Página 6**

Eu acredito que se realmente queremos potencializar a diversidade temos de trabalhar em três eixos:

O primeiro é a sociedade e já falámos sobre a iniciativa Smarter Planet <sup>TM</sup>. Isto vai acontecer connosco ou sem nós, por isso será melhor que agarremos esta oportunidade

O segundo consiste nas organizações, que têm de criar um ambiente em que a diversidade seja valorizada. Com um forte patrocínio executivo e uma política activa de diversidade integrada em todos os processos da actividade do dia-a-dia.

Contudo, o terceiro é frequentemente esquecido. As mulheres também são responsáveis por si mesmas. Têm de definir sozinhas o que querem como indivíduos. E em seguida, logo que tenham a certeza, devem definir o percurso e a forma de lá chegar. Devem procurar apoio e aconselhamento e afirmarem-se, tornarem-se mais assertivas.

Assim, para potencializar a diversidade de género, devemos trabalhar nos três eixos, para de facto fazermos a diferença.

Obrigada pela vossa atenção

-----