

September 14, 2014

Brazil

by Nuria Chinchilla

Ineficazes como receita geral, deveriam ser autoimpostas pelas empresas. Por *Nuria Chinchilla*

Cotas funcionam para executivas?

O debate sobre o sistema de cotas de gêneros para os conselhos de administração continua em andamento e, embora devamos nos congratular por alguns avanços importantes, ainda há um longo caminho a percorrer.

A experiência mostra que as cotas são ineficazes. Um fato particularmente relevante, dada sua transcendência, é a taxa de natalidade em relação à porcentagem de mulheres em cargos executivos e em conselhos de administração em diferentes países, agregando-se a variável da existência ou não de políticas de equilíbrio tra-

balho-família. No alto do ranking de natalidade da Europa estão Grã-Bretanha, Irlanda e França, os únicos três países europeus com taxas consideradas suficientes para a substituição geracional. Coincidentemente, nem a Irlanda nem a Grã-Bretanha têm cotas, mas em ambas mais de 20% dos executivos são mulheres. A França, que tem 30% de mulheres executivas, é o país referencial em termos de políticas relacionadas à família.

O fato é que, muitas vezes, os efeitos são confundidos com as causas levando a que sejam tomadas ações para melhorar indicadores (no caso, poucas mulhe-

res integrantes de conselhos) sem resolver os problemas subjacentes. Como resultado, em vez de resolver o problema, essas ações o mascaram ainda mais.

Temo que a abordagem "café para todos", muitas vezes imposta em alguns países, envolvendo uma porcentagem obrigatória aplicável a todas as empresas em todos os setores, tende a produzir um efeito bumerangue, que evita a disseminação e o desenvolvimento efetivo do que precisamos: uma cultura da diversidade.

Esse interesse na diversidade remonta às medidas legais promovidas nos Estados Unidos nos

anos 60 e 70, que almejaram agir contra a discriminação baseada no gênero, raça e religião. Em 1990, R. Roosevelt Thomas Jr. concluiu que as ações afirmativas não eram a melhor abordagem, porque as grandes empresas americanas meramente seguiam a legislação sem agregar valor. Sua maior contribuição foi prever que a tendência nascente em direção à globalização aumentaria a diversidade da força de trabalho. Administrar a diversidade é um desafio que vai além de promover apenas processos

adequados de recrutamento e contratação, embora esse seja um bom ponto de partida.

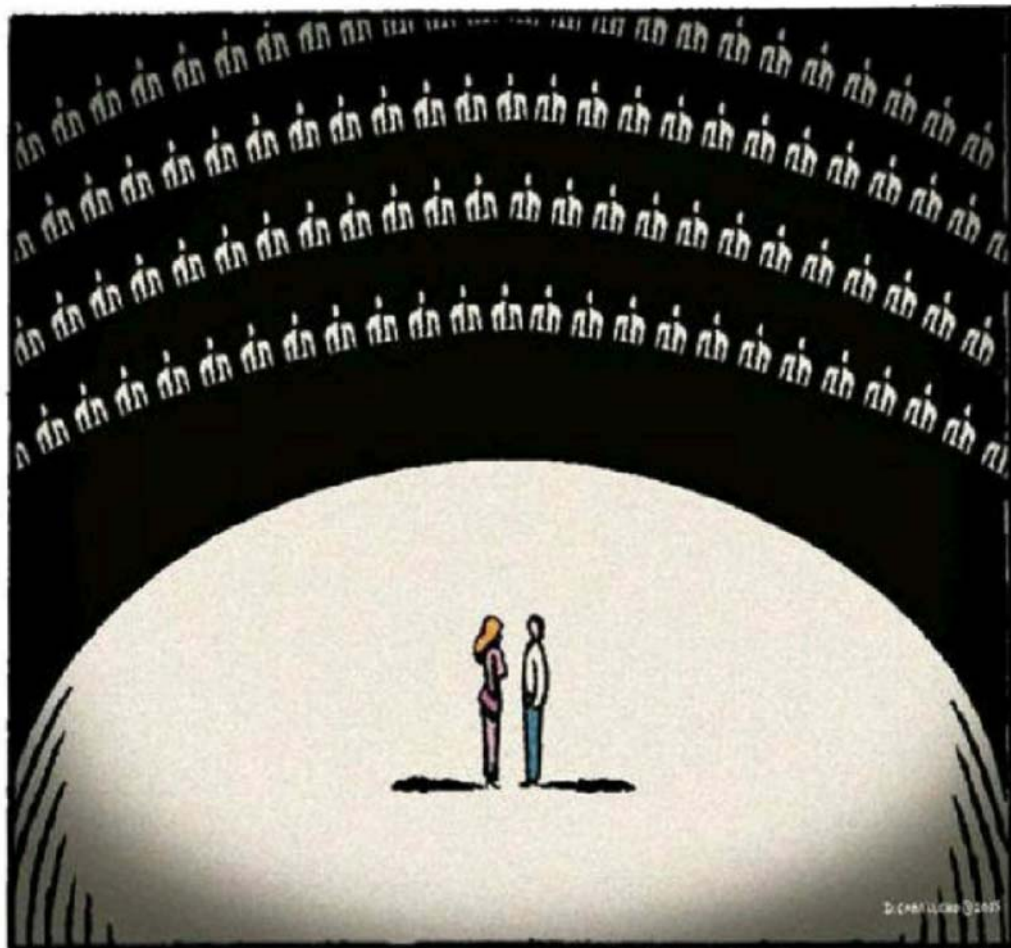
Por isso, acredito que disseminar a cultura da diversidade será mais eficiente por meio de cotas auto-impostas. Por exemplo, definir objetivos quantificáveis que cada empresa estabeleça para si mesma, dependendo de suas circunstâncias e progressão natural, e que devam ser buscados com medidas concretas para promover a colocação gradual de mulheres em posições gerenciais, chegando ao comitê executivo e, por fim, ao conselho de administração.

Há muitos exemplos de boas práticas nesse sentido, tão diversos quanto as empresas que as empregam. Algumas empresas requerem que uma mulher seja incluída em cada grupo de candidatos a promoção, outras oferecem arranjos flexíveis de trabalho; algumas promovem políticas para aumentar ou diminuir o ritmo e a intensidade das carreiras dos funcionários.

Uma cultura que valorize a diversidade apenas vai poder existir se estiver refletida nos comitês de direção, por meio de suas decisões: com a adoção de mudanças que tenham impacto nos sistemas formais, oferecendo tanto a mulheres quanto a homens opções entre as quais escolher e a adoção de mudanças que tenham impacto nos estilos de liderança.

Nesse desafio, os deveres não cabem apenas às empresas. Como professora, estou altamente comprometida à pedagogia da diversidade para que empreendedores e executivos entendam que a diversidade é parte do negócio. Em nossas salas de aula, ensinamos que se quisermos equipes realmente de alto desempenho, precisamos de diversidade (geográfica, de formação, de experiências, de pontos de vista, etc). Para alcançar tudo isso, a maior diversidade provém de sermos XX ou XY.

Também há deveres para as jovens e mulheres que se tornam candidatas a posições de gerência: elas precisam ter conhecimento e experiência e, em geral, precisam dar mais valor ao tempo que gastam em relações sociais, tanto dentro quanto fora da empresa, tanto dentro quanto fora de seu setor. Se quisermos ser parte do jogo, esses são nossos deveres.



Muitas vezes os efeitos são confundidos com as causas levando a ações para melhorar indicadores (poucas mulheres integrantes de conselhos) sem resolver os problemas subjacentes. Como resultado, em vez de resolver o problema, o mascaram ainda mais

Não me oponho às cotas. Tem, contudo, como confirmam as notícias mais recentes vindas da Noruega, que levar as empresas a impor suas próprias cotas pode ser mais eficiente para seguir adiante com esta revolução silenciosa, começando com os comitês executivos. Por esse motivo, parablenizo a equipe que desenvolveu o novo Código de Boa Governança da Comissão da Bolsa de Valores Espanhola. O código inclui propostas de Responsabilidade Social Empresarial e define que a política de seleção para membros do conselho de administração assegure que até 2020 as mulheres representem pelo menos 30% do total.

Se isso não ocorrer, não haverá penalidades, mas terão de ser apresentados motivos satisfatórios para explicar por que as mulheres não foram selecionadas. O código segue a abordagem "cumpra ou explique-se".

Se simplesmente almejarmos cumprir as cotas sem resolver as causas do problema, nem sempre vamos resolver o problema. Precisamos, portanto, redefinir o problema e trabalhar nas causas

subjacentes da falta de oportunidades iguais nos sistemas, nos estilos de administração e nos valores empresariais. Isso certamente vai criar compromissos e permitir que os talentos sejam maximizados. A filosofia por trás dessa estratégia é a diversidade (cada pessoa é única com habilidades e necessidades em constante mutação), a flexibilidade (sinônimo de vida) e a sustentabilidade (criar instituições com valores).

A partir desse ponto de vista, os benefícios de ter mulheres presentes nos negócios e nos conselhos de administração são muito positivos para a empresa: aumento da produtividade, da eficiência e da inovação, além de maior proximidade ao pensamento do cliente, por refletir a verdadeira composição do mercado. É possível ter um novo paradigma, não com cotas, mas sim com argumentos baseados nos negócios. *(Tradução de Sabino Ahumada)*

Nuria Chinchilla é professora de gestão de pessoas em organizações e diretor do Centro Internacional do Trabalho e Família, na IESE Business School.