

Entrevista | NURIA CHINCHILLA, professora da IESE e especialista em “Liderança no feminino”

“Cultura empresarial muda-se com mais mulheres nas direcções”

Lúisa Rego

Com amplo trabalho de investigação em *work life balance* e em liderança feminina, Nuria Chinchilla introduziu na conservadora IESE temáticas que costumam dominar a agenda política da esquerda. Acredita que as empresas só têm a ganhar com uma maior aposta em mulheres em cargos de gestão operacional, o que lhes daria uma “visão mais completa da realidade” porque elas trazem um “coração inteligente”. Mais: homens e mulheres têm olhares distintos, são diferentes e essa diferença deve complementar-se, diz. As empresas devem levar em conta que, hoje, 80% das decisões de compra partem das mulheres, elas são 50% do talento e quando integram os boards geram mais 30% de ROI. Na liderança são “agentes de mudança” porque abrem portas a outras mulheres.



Foto: Paulo Alexandre Coelho

A IESE é ideologicamente muito conotada. Ao investigar a temática da liderança feminina, a professora adopta uma atitude revolucionária, não? Alegro-me muito que faça essa pergunta. Porque, de facto, as pessoas não conhecem como se fundou a Opus Dei e as ideias de José Maria Escrivã que preconizava que tanto homens como mulheres tinham os meus direitos e os mesmos deveres na mudança do mundo, torná-lo melhor, santificar-se. Ambos teriam de formar-se ao máximo para poder exercer a sua função, [respectivamente] dentro da sua masculinidade ou feminilidade. Ele dizia que “a mulher tem de sair de casa para levar a sua feminilidade ao campo da empresa, das artes, da política”, etc., sem deixar de ser mãe e esposa, porque isso não é possível substituir – tal como não é possível substituir o pai e esposa. Escrivã, garanto, não é sufi-

cientemente conhecido; era um revolucionário também dentro da Igreja Católica. Quando se fundou a IESE a ideia foi a mesma: uma escola de direcção de empresas para formar empresários e directores com uma visão mais completa da realidade, numa visão do ser humano realmente humano – nem como máquina, nem como mão-de-obra.

A liderança no feminino e a conciliação da carreira com a vida pessoal são preocupações relativamente recentes. Muitas vezes o enfoque é colocado nas mulheres. O que acha disso? Não há uma dicotomia. É a mulher que tem sobre os seus ombros a jornada dupla e isso torna necessário que a empresa seja flexível. A realidade é que é a mulher que reflecte inicialmente so-

bre a necessidade da empresa ser diferente, mas essa necessidade é também dos homens. Da mesma forma que a mulher sai para a sociedade, o homem tem de entrar para o lar. Estamos nesse impasse: a mulher parece que já saiu e o homem ainda não entrou... Importa trabalhar e construir sobre as diferenças e não sobre um igualitarismo mal percebido.

Perfil

☛ Maria Nuria Chinchilla é professora de Gestão de Pessoas nas Organizações e directora do Centro Internacional de Trabalho e Família. Economista e advogada, é doutorada em Economia e Gestão de Negócios, pela IESE, Universidade de Navarra, onde lecciona desde 1984. Especializou-se em gestão de tempo e carreira, *work life balance*, gestão empresarial responsável, mulheres e poder e organizações não lucrativas. É autora de diversos livros, entre os quais “A ambição feminina”, traduzido em português e editado pela AESE. Fala sete línguas, é membro de vários conselhos de administração e consultora de empresas. Integra o Advisory Board of European Professional Women’s Network.

No “feminismo de complementaridade” defende o explorar das diferenças? Claro. Infelizmente a visão que é levada às universidades é uma visão de género, antiga, marxista, desde antes de Engels. Falavam de luta de classes e, portanto, também em luta de sexos. Ora nós falamos de diferença e complementaridade, que é o que nos parece ser a natureza humana. A neurociência mostra-nos como, desde o embrião, as hormonas enformam o cérebro de uma maneira distinta no homem e na mulher; por isso também actuamos de forma diversa. Isto não tem a ver com a cultura, porque há mulheres que são mais “machos” que muitos homens. A realidade é que somos diferentes e o bonito é trabalharmos nas diferenças e complementa-las.

Deve-se falar de diferença de sexos e não de género? Sim, porque género há só o humano. Sexo quer dizer feminino ou masculino, todas as minhas hormonas, neurónios e células levam o XX. Portanto, a diferença não é de género mas de sexo. Falar em género, isso sim, é uma

ideologia. Parte de um *lobby* da homossexualidade, nos EUA, que diz que na realidade não existem diferenças e somos nós próprios que as vamos construir dentro da nossa “liberdade”. Mas quem é livre se não acompanha a natureza?! É a partir daí que falam de cinco géneros e ensinam isso às crianças: heterossexual masculino, heterossexual feminino, homossexual masculino, homossexual feminino e indeterminado. Penso que é algo absolutamente contra-natura – e uma bomba-relógio que qualquer dia despoletará. Mas isto é veiculado nas escolas em Espanha e nos EUA como passa na literatura, no cinema, etc., como se fosse o normal!

O seu ponto de vista sublinha um código genético “natural” em contraposição a um código genético “social”. A realidade não está no meio-termo? Uma coisa é a natureza com que nascemos, outra é como nos vamos formando. O homem e a mulher são seres humanos pela sua natureza. E somos a consequência da natureza e da socialização. Isto está mutuamente implicado, não é possível separá-lo. Por isso digo que é preciso ter cuidado quando socializamos, tendo que escolher – como estão a fazer agora com crianças de doze anos, porque para escolherem têm que experimentar. A questão, como a entendo, deve ser: “Quem sou eu, qual é a minha natureza?”

Esse é um dos conselhos que deixa às mulheres de negócios: auto-avaliarem-se para saberem qual a sua missão? Antes de mais é preciso saber como ser feliz. “O que valho? Quais são as minhas verdadeiras competências?” Para ser feliz, é preciso conhecer-se: pontos fortes e pontos fracos, e nestes temos de pensar em áreas de melhoramento. “De onde venho” remete-nos para a transcendência. “Para que sirvo” é a pergunta seguinte, antes do “quem gostaria ser”. A partir daí há que descobrir a nossa missão na vida: o que posso fazer, aqui e agora? As nossas experiências levam a um futuro que só nós podemos realizar. Dentro do IESE ou tratava eu destes temas ou ninguém lhes perguntava. Do ponto de vista da missão social era isso que se impunha.



“Oscar Wilde dizia que ‘os assassinos matam as suas vítimas com uma arma letal e as pessoas de bem matam aqueles a quem mais querem por omissão’. A realidade é que estamos matando as famílias por omissão”



“Há muito talento feminino desperdiçado porque não se encontra forma de o encaixar num mercado laboral tão rígido. A legislação é injusta e pouco eficiente”

Como é que vê as medidas legislativas que o governo espanhol preconiza no campo da igualdade, muito elogiadas... Em 1999, com o Partido Popular, houve a lei de conciliação trabalho-família. Foi a primeira vez que se falou desses temas e ajudou muito a que as mulheres pudessem ser mães e tivessem condições especiais por lei. Mas a lei também se revela um logro, porque muitos empresários preferem pagar as multas e despedir as mulheres grávidas. A Lei da Igualdade, instituída pelo PSOE, é uma lei para fazer o que já está feito. Já tínhamos enquadramento legal e havia apenas que regulamentá-la... Muito importante para mim é a paternidade obrigatória: cria realmente maior igualdade de oportunidades. Quanto

mais se aproxime o número de mulheres e de homens por baixa mais iremos mudando a cultura: o homem reentra em casa e entende. Assim há mais igualdade de oportunidades.

E ao nível hierárquico nas empresas? Não vejo bem que se imponham quotas nos conselhos de administração. Há uma lei que convida as empresas a introduzirem essa mudança no prazo de oito anos. Precisamos de uma lei de incentivo e não que sancione. Há empresas que não a podem cumprir. É mais importante ver as causas pelas quais as mulheres não chegam aos conselhos de administração. São causas sociais. O que produz mudança nas empresas é haver, nos comités directivos, mais mulhe-

res: elas vão efectivamente mudar a cultura corporativa. Isso é importante nas direcções, não nos distantes conselhos de administração. Impomos a mudança no topo não muda nada, senão ganhar a animosidade do empresariado. É ao nível das direcções operacionais, que são quem decide o que diz respeito às pessoas, que é prioritário introduzir mudanças para mudar a cultura empresarial.

Então, os planos para igualdade falam... Ideologicamente não concordo com dizerem que todas as empresas com mais de 150 pessoas tem de ter um plano de igualdade a negociar com os sindicatos. Tudo o que seja negociar com o sindicato gera luta. Em vez de dizer: vamos fazer o que seja factível para cada caso, estamos a gerar tanta rigidez que tornamos impossível de os executar. É preciso ver as causas: elas radicam no facto de não se ter em conta a diferença homem-mulher, não há conciliação, não há flexibilidade.

Quando defende que os homens devem ter 15 dias de licença não está também a defender uma rigidez? Digo é que a empresa tem de dar esses 15 dias mas o homem é livre para goza-los ou não. A obrigação é da empresa, a opção é do homem, e quem os paga é o Estado.

Com a chanceler Angela Merkel e Hillary Clinton a poder chegar à presidência dos EUA, parece haver um movimento de ascensão de mulheres na liderança. Isso mudaria algo? Sim, estou segura disso. Margaret Thatcher era de uma época em que a mulher para chegar aí teria de converter-se num homem mais duro. Actualmente não é assim. Estamos num mundo mais democrático, as novas gerações crescem com maior capacidade de questionar tudo, trabalhar em equipa. Não necessitamos de hierarquias que não pensem, apenas dão ordens e mandam. Isso morreu como cultura de empresa. As mulheres são talento que não se pode desperdiçar, mas não se encontram formas de o encaixar num mercado laboral tão rígido. Não se socializam as leis verdadeiramente para que a empresa não tenha que pagar as licenças e também os impostos. A lei, tal como está, pesa mais sobre as empresas e nada muda. A legislação é injusta e pouco eficiente.

Quando recomendaria a uma mulher empenhada na sua carreira, mas que se depara com um companheiro que não a acompanha na vida doméstica? Há que dizer à mulheres que, o mais importante, é saber com quem casa. A escolha do marido é

O que recomendaria a uma mulher empenhada na sua carreira, mas que se depara com um companheiro que não a acompanha na vida doméstica? Há que dizer à mulheres que, o mais importante, é saber com quem casa. A escolha do marido é

“As mulheres saíram para trabalhar mas os homens ainda não regressaram ao lar”

“Liderança no feminino”

► A criatividade, a capacidade de cooperação e conciliação entre o âmbito familiar e profissional são atributos reconhecidos em algumas líderes de empresas que podem impulsionar a mudança necessária para uma maior humanização nas organizações. Com este ponto de partida a AESE convidou uma série de mulheres de negócios para darem o seu testemunho perante uma plateia de 50 alunas da escola de Direcção e Negócios. Ao longo de um dia, debateu-se e analisaram-se as características fundamentais e diferenciadoras da “Liderança no feminino”. A inteligência emocional “já vem no código genético das mulheres: elas negociam bem para a empresa e mal para si próprias, trocando frequentemente mais flexibilidade por menos dinheiro, quando afinal a sua eficiência não baixa”, lembrou Nuria Chinchilla. “Porque devemos sentir-nos mal se não levamos trabalho para casa?” pergunta. “A adição ao trabalho não deixa de ser uma droga”. Para a professora da AESE que coordenou o seminário, esta foi uma experiência pioneira a replicar. Segundo Fátima Carrioca “a diversidade de gerações e *backgrounds* profissionais das participantes foi muito enriquecedora e mostra como a presença da mulher no tecido empresarial acrescenta uma complementaridade efectiva ao mundo dos negócios”. Sublinha ainda que “a reflexão e partilha de experiências sobre novos conceitos de liderança, desafios, competências e complexidade da função directiva, estratégia, inovação, *networking* e conciliação são fundamentais para que as dirigentes sejam verdadeiras agentes e líderes de mudança nas organizações, no sentido de uma maior humanização”

condição *sine qua non*. Se não estamos de acordo num projecto comum – que é a família – e que tudo o resto serve para apoiar esse projecto partilhado, nada faz sentido. Hoje há objectivos tão exigentes no curto prazo e tanta exigência no trabalho, que a família é tão compreensiva... até que se rompe. Por isso há cada vez mais casais separados: não houve tempo, nem energia, nem vontade de alimentar um projecto familiar. É preciso trabalhar a relação conjugal e colocar a questão “qual é a nossa missão como família?”. O trabalho é parte da missão familiar. Já Oscar Wilde dizia que “os assassinos matam as suas vítimas com uma arma letal e as pessoas de bem matam aqueles a quem mais querem por omissão”. A realidade é que estamos matando as famílias por omissão.

Nos EUA há uma corrente que preconiza o regresso da mulher ao lar como parte da solução desta problemática. Partilha desta ideia? O que me agrada é que haja liberdade de escolha e que os políticos criem o contexto legal que nos permita tomar decisões. Por exemplo, que me paguem salário para ficar em casa a cuidar de dependentes menores ou mais idosos. É preciso que, em cada etapa da vida, o pai e a mãe decidam se um deles fica em casa. É essa a única maneira da sociedade ter uma saída e desenvolver relações verdadeiras. ►

Diferenças de liderança entre sexos

Que características diferenciam a liderança de uma mulher da de um homem? As diferenças têm muito a ver com a maneira como vemos o mundo. O que se passa quase sempre com a mulher é que trabalha muito mais em equipa, tem menos medo de dizer “não sei”, pede mais ajuda, não luta tanto pelo controlo nem por conseguir medalhas, partilha o êxito, e delega mais facilmente porque confia mais nas pessoas. Isto seriam os aspectos positivos. Tal como o homem, pode cair no racionalismo, ver muitos números e não ver pessoas, mas a mulher tende a cair muito no sentimentalismo, o que, às vezes, a pode impedir de tomar decisões firmes como deveria. Por outro lado, tem uma visão mais completa da realidade. Um homem quando fala da guerra, vê mil baixas; a mulher vê mil mortos, mil mães, esposas e por aí fora. Antecipamos muito mais as consequências.

Temos uma perspectiva mais humana?

Muito mais humana. Na realidade esta é uma perspectiva de mudança necessária porque podemos humanizar a empresa mais facilmente, se nos deixam ser femininas. As mulheres têm um olhar diferente da realidade.

Na gestão do tempo, as mulheres têm vantagens em relação aos homens?

Por necessidade, a mulher faz uma melhor gestão do tempo que o homem. O que se nota nas empresas é que, por exemplo, quando há apenas uma mulher pode haver uma tendência para copiar o modelo masculino de liderança, mas se há duas ou três mulheres na direcção, a tendência é para se gerir o tempo, as prioridades e a agenda de forma distinta, de modo a que se consigam conciliar todos os aspectos: trabalho, família, etc. ►