

Núria Chinchilla Albiol

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais, pela Universidade de Navarra (Espanha). Licenciada em Direito pela Universidade de Barcelona. Mestrado em Economia e Administração de Empresas, pelo IESE (Instituto de Estudos Superiores da Empresa).



## ESPECIALISTA EM CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA FAMILIAR FALA SOBRE AS CHAVES DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL NAS PRÓXIMAS DÉCADAS. A MULHER QUE TRABALHA É A VERDADEIRA AGENTE DE MUDANÇA NAS EMPRESAS, EM FAVOR DE UMA MAIOR HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO...

**F**ala-se muito por aí que a crise da família se produz pela incorporação da mulher no trabalho. Qual a sua opinião a respeito?

Creio que o contexto empresarial que temos não ajuda nem a ser pai, nem mãe, nem esposos. A empresa tem de ser repensada, visto que a mulher está entrando massivamente no mercado de trabalho. A situação que vivemos atualmente é insustentável. Evidentemente, a explosão demográfica faz com que a mulher saia para o mercado de trabalho e encontre uma empresa rígida, pensada por homens e para homens. Esse é o primeiro entrave.

O que estamos vendo é que a “revolução feminina”, entendida no bom sentido, beneficia também o homem, porque o ajuda a “voltar a entrar” no lar. É bom que a mulher traga para a sociedade os seus conhecimentos e valores, e, ao mesmo tempo, não tenha de renunciar a ser esposa e mãe, o que requer, em cada momento, uma dedicação de tempo vital diferente.

Evidentemente não é um problema só das empresas; há um enorme problema social, porque as administrações públicas continuam pensando no indivíduo, em vez de pensar na família, que é a verdadeira célula básica da sociedade.

É na família onde se gera a confiança, que é a base de funcionamento dos mercados e das instituições. Há um problema de geração de “contra valores”, de esvaziamento cultural, especialmente nos meios de comunicação. E se os membros da família não têm tempo de conviver e de desenvolver as suas competências na família, não se formam pessoas “completas” para as empresas: não somente preparadas tecnicamente, mas humanamente, capazes de se comprometerem em projetos a médio e longo prazo.



Acontece o seguinte: a mulher saiu para o mercado de trabalho e o homem não entrou na casa. Agora estamos num momento de “impasse” em que a mulher está fora e o homem não está dentro, nem como esposos, nem pais, nem como corresponsáveis de um lar. Falo naturalmente em termos de generalizações sociológicas, não de pessoas concretas.

Ambos, homem e mulher, têm que ter a cabeça posta no lar como a primeira empresa; e ter claro que o trabalho é para a família, não a família para o trabalho. Esta é uma questão que não está bem clara em muitas cabeças, nem de homens nem de mulheres.

Como o trabalho é mais rígido e a família mais flexível e compreensiva, no final, esta, de tanto esticar-se, rompe-se. O trabalho é como um gás que penetra nas fissuras que deixamos na nossa vida, e que acaba enchendo tudo, se não colocamos muros de contenção. Temos de reservar tempo e energias para estar com a família e para poder dirigir a própria vida.

#### **Que modificações legais a respeito haveria que pedir às administrações públicas?**

O ideal seria que a lei desse liberdade a cada um, para fazer o que em determinado momento decida. Temos de trabalhar com a liberdade das pessoas.

Seria bom, por exemplo, que a licença maternidade fosse mais longa, também para as empresas. O fato de que seja de poucos meses impede que a empresa pense na substituição dessa pessoa, isso faz com que o trabalho recaia nas

**“há que legislar pensando na família, a parte fiscal tem que apoiar os casamentos estáveis. A família é um tema que deveria estar no Conselho de Ministros com categoria própria”**

companheiras. Claro, estas, numa segunda gravidez, em vez de felicitá-la, vão fazê-la sentir-se egoísta... Este tipo de coisas gera um ambiente ruim.

Pelo contrário, se a mulher está um ano fora, como acontece em alguns países europeus, a empresa terá que procurar uma substituta. Esse ano é fundamental na vida de um filho, quando mais necessita de sua mãe (ou do pai, nisso não há nenhuma dificuldade, ainda que os neurologistas afirmem que é melhor a presença da

mãe, mas cada família tem as suas necessidades e a sua forma de se organizar).

De fato, as licenças de “paternidade” são muito positivas porque fazem com que o homem “entre no lar”, para que tome conhecimento do que verdadeiramente é o seu lar e o desfrute e possa decidir com sua mulher a que se vai dedicar e de que modo. Esta é uma grande ocasião para os pais, mais que para os bebês, para se envolverem e se comprometerem mais na vida familiar.

Mas o que deve haver na administração pública é uma mudança de mentalidade quanto à família. Há que legislar pensando na família, a parte fiscal tem que apoiar os casamentos estáveis. A família é um tema que deveria estar no Conselho de Ministros com categoria própria; deveria existir um Ministério da Família para que, qualquer que seja o tema que se trate, trate-se desde o ponto de vista familiar: transporte, moradia, comércio... Tudo tem a ver com a família.

Hoje isto não existe, trabalha-se com uma ótica totalmente individualista. Não se está trabalhando a verdadeira causa dos problemas, mas só com alguns sintomas, ou com os desejos de alguns grupos concretos.

Quando os políticos se deixam levar pelas minorias que fazem ruído, o que se está ignorando é

o fundamento do futuro da sociedade. Em vez de fazer uma sociedade forte, estamos debilitando-a cada vez mais. E o problema é que quando se quer agir, na maioria das vezes, já não se pode voltar atrás. Gary Becker, Prêmio Nobel de Economia, disse que o melhor ministério de assuntos sociais é a família, porém chega um momento em que estamos estrangulando-a.

**Dizem que o problema da conciliação tem raiz na desigualdade entre homem e mulher. Mas o que se discrimina é a mulher trabalhadora ou a mãe trabalhadora?**

Historicamente tem havido discriminação contra a mulher por ser mulher, porque a empresa estava pensada por homens e para homens. Por exemplo, havia casos em que se eram mulheres eram “faxineiras” e se eram homens, eram “peões de manutenção”. Uma e outra categoria faziam o mesmo, mas uma cobrava mais que a outra. Eram injustiças que teriam de acabar.

Mas a verdadeira discriminação nas empresas, como estamos comprovando uma e outra vez, nas pesquisas do IESE (Instituto de Estudos Superiores da Empresa), acontece por causa da maternidade, não pelo fato de ser mulher, mas por ter filhos ou por poder chegar a tê-los. Na realidade, as leis de conciliação têm a ver não tanto

com a mulher, mas com a família que essa mulher tem.

Neste sentido, a Lei de Igualdade que temos agora é uma lei cega. O homem e a mulher são diferentes, e é precisamente a maternidade o fator que põe em relevo essa diferença. O que a legislação tem que fazer é apoiar a mulher que quer ser mãe, pelo bem

**“a regularidade sociológica nos diz que a mulher não procura tanto ‘colocar-se em evidência’, mas que as coisas aconteçam, e lhes custa menos trabalhar em equipe”**

desta, do pai, do filho, da própria empresa e da sociedade. Trata-se de superar as dificuldades com que a mulher mãe se enfrenta, para que possa contribuir com o que tem de bom para a sociedade.

**Qual é a contribuição da mulher para uma cultura empresarial mais humana?**

A mulher contribui com uma visão feminina, que é diferente

e complementa a masculina. Em geral, está contribuindo com uma antecipação das consequências de decisões sobre as pessoas, portanto está humanizando a visão empresarial, e, como consequência, melhorando a gerência das pessoas.

Precisamente porque integra melhor os sentimentos e emoções das pessoas com as quais trabalha, a mulher (falo como tendência geral, mas há exceções em todos os lugares) consegue formar melhores equipes, com maior grau de compromisso.

A regularidade sociológica nos diz que a mulher não procura tanto “colocar-se em evidência”, mas que as coisas aconteçam, e lhes custa menos trabalhar em equipe. Isto supõe uma mudança a respeito do homem, que geralmente tenta ganhar mais, e é mais agressivo na sua maneira de trabalhar.

No livro “Donos do Nosso Destino”, falamos disto: o homem antes era guerreiro, e “trabalhava” com a sua couraça e sua espada. Agora, os executivos vão à guerra, em lugar de cavalo e espada, com “palm” e de avião, mas estão fazendo o mesmo jogo agressivo. Trata-se precisamente de que as pessoas sejam mais donas de si mesmas e do seu destino, e que as famílias descubram as suas missões internas e externas.