

Onde mandam as mulheres? Ainda é onde os homens quiserem

mais

Em Portugal, nenhuma das empresas do PSI 20 tem uma gestora como CEO e só 34% dos cargos de chefia são ocupados por elas. Perguntámos a sete mulheres que opinião têm sobre as quotas de género e temos uma resposta

Textos: *Rafaela Burd Relvas e Tiago Figueiredo Silva* Fotografia: *D.R.*



ESTELA BARBOT,
ADMINISTRADORA DA REN
E EX-CONSELHEIRA DO FMI

MARIA CÂNDIDA ROCHA E SILVA,
A PRIMEIRA MULHER A LIDERAR
UM BANCO EM PORTUGAL

ULLA MADSEN,
BANCÁRIA E PRESIDENTE DA
SOLVEMNET INTERNATIONAL EUROPE

33%

Quota de géneros

As entidades reguladoras têm de garantir a alternância de género nos CA e assegurar a representação mínima de 33% de cada género.

Da próxima vez que for ao cinema, faça um teste. O filme que está a ver tem duas mulheres que falam uma com a outra sobre qualquer assunto que não diga respeito a um homem? Se a resposta for sim a estes três critérios, parabéns, o filme passou o Teste Bechdel. Agora, os números: numa lista de 5913 filmes avaliados desde 2013, 3407 cumprem os três requisitos. É mais de metade, é verdade. Mas também é verdade que quase metade dos filmes que vemos não têm uma única mulher capaz de falar com outra sobre qualquer coisa que não o namorado. Não é por acaso. A sub-representação das mulheres é uma realidade no cinema porque é uma realidade na sociedade: nos cargos de administração das empresas, nos cargos de liderança nos executivos, nos governos. Há dois sítios onde são a maioria: na população total e na população licenciada.

Portugal não é exceção. Mais de cinco décadas depois de as mulheres casadas já não serem obrigadas a pedir autorização aos maridos para saírem do país, o governo começou a implementar a obrigatoriedade de uma quota mínima de cada género nas entidades reguladoras. Não em todas; o Banco de Portugal tem um "estatuto especial" e, por isso, só deve procurar "tendencialmente" uma percentagem mínima de mu-

lheres na administração. Mas a imposição de quotas tem sido vista, em Portugal e na Europa, como a solução para a sub-representação e, por cá, poderá até vir a ser alargada às empresas cotadas; mesmo que, para já, as empresas sejam apenas convidadas a assumir um compromisso voluntário para aumentar a representação das mulheres nos conselhos de administração para um terço até 2018 (ver entrevista na página ao lado). Perguntámos a sete mulheres a sua opinião sobre o sistema de quotas e temos uma resposta: num país ideal, não o usariam; aqui, não veem alternativa.

"Há um lugar reservado no inferno para as mulheres que não estão a ajudar outras mulheres." Ulla Madsen diz isto com um sorriso. Não deseja realmente o inferno a ninguém, mas há uma coisa de que não tem dúvidas. "Os homens têm a sua rede de conhecimentos a funcionar desde sempre. Recomendam-se uns aos outros e são muito bons nisso. É aí que temos de fazer alguma coisa. As mulheres que estão na liderança têm de puxar outras mulheres", afirma. Quando não há mulheres no topo, são os homens que têm de contrariar a própria natureza humana. "Os processos de seleção favorecem as pessoas como nós", diz a economista Mariana

Abrentes de Sousa. "Se eu for contrariar alguém, se calhar, entre três pessoas, vou escolher aquela com quem eu me dou bem, que, provavelmente, será uma pessoa muito parecida comigo." Esta é uma "tendência natural", mas "competem-nos contrariá-la".

Se dúvidas houver, os estudos dissipam-nas. As empresas da lista Fortune 500 com maior representação de mulheres nas direções têm uma prestação financeira superior à das empresas com menor diversidade. Aliás, diz a consultora McKinsey, as empresas que apostam na diversidade têm mais 15% de probabilidade de ter bons resultados financeiros. Não há razão para não se incluir mulheres nos conselhos de administração. Ou há? Há os aspetos culturais e religiosos, para começar, aponta Estela Barbot. "Muitas mulheres para serem competitivas apostam

na carreira e optam por não constituir família ou adiam ter filhos, o que implica um custo para elas, com consequências também graves na sociedade", diz a administradora da REN e ex-conselheira do FMI. E "não é por falta de preparação", acrescenta Maria Cândida Rocha e Silva, que ocupa a presidência do conselho de administração do Banco Carregosa. É que, "tradicionalmente, o homem tem mais tempo, não vai para casa a correr acabar o jantar". E, "por muito que se veja já exemplos diferentes, a mulher continua a ser muito responsabilizada pela vida familiar, o que lhe deixa menos tempo para se dedicar à sua ambição profissional".

É difícil perceber onde começa o problema, mas não é mais fácil saber onde acaba. Não é nas grandes empresas nem sequer nas pequenas. Mesmo nas startups, onde as mulheres poderiam liderar os seus próprios negócios, a maioria dos CEO é composta por homens. A falta de confiança é o primeiro problema, dizem as mulheres com quem o Dinheiro Vivo falou. A maior dificuldade de acesso ao financiamento é outro, agravado ainda pela falta de mulheres no sector da tecnologia, um dos principais do ecossistema empreendedor. Mas, acima de tudo, "até que o fardo desproporcional da respon-

A sub-representação não é exclusiva das grandes empresas. Nas startups, a maioria dos CEO é composta por homens

Teresa Morais "O mérito não nasceu masculino"



TERESA MORAIS

A secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade diz que dificilmente se atingirá a igualdade de géneros no mundo empresarial sem a existência de quotas obrigatórias.

empresas o quisessem fazer através de um compromisso, para que haja, até 2018, uma alteração na composição dos órgãos de administração. No fim deste processo, serão tiradas conclusões. Portanto, não está excluída a possibilidade de vir a tomar-se, no futuro, um outro caminho. Acho preferível que as empresas compreendam que é incontornável tomarem medidas neste sentido. Fica à consideração de cada uma a decisão de assumir, ou não, esse compromisso. Pessoalmente acredito que não só em Portugal, mas na Europa, dificilmente lá chegaremos por meio de autorregulação.

Assumindo que as empresas aceitem a este compromisso, como é que o país beneficiaria de um ponto de vista económico?

Teríamos um país mais equilibrado, com uma economia mais produtiva e em que a decisão económica refletiria, com mais rigor e impacto, aquilo que é a sociedade portuguesa.

Porque é que, mesmo nas startups, a maioria dos CEO continua a ser composta por homens?

Podem ter que ver com as áreas. Muitas das startups são tecnológicas, e esse é um sector onde é muito difícil encontrar mulheres. Mas há que sublinhar que o empreendedorismo feminino é crescente. Elas estão a tomar nas suas mãos a criação de novos negócios e, nos últimos anos, os negócios criados por mulheres cresceram em função dos apoios comunitários criados para o incentivo ao empreendedorismo feminino. Tanto no QREN como no Portugal 2020, houve e continuará a haver verbas destinadas a promover projetos liderados por mulheres. E o Portugal 2020 tem a norma de que a presença de mulheres nos conselhos de administração e a prática de níveis salariais equilibrados é um critério de desempate no acesso aos fundos comunitários.

O que justifica uma presença tão pouco significativa de mulheres nos conselhos de administração?

Há quem tenha a explicação de que são as próprias mulheres que, muitas vezes, não estão interessadas em assumir carreiras de grande responsabilidade. Eu acredito que a razão dominante é o facto de o recrutamento para as administrações se fazer num universo muito fechado, de que muito poucas mulheres fazem parte e em que aquilo que é valorizado é o facto de já se ter tido experiência em outras empresas e grupos económicos. Se as mulheres nunca fizeram parte desses grupos, evidentemente que não podem ter essa experiência.

Têm razão os que defendem que um sistema de quotas de género coloca em causa o mérito? Ou, em Portugal, não há outra solução?

Ninguém põe em causa o critério do mérito. Este é absolutamente imperativo. O que está em causa é que, quando tenha de ser feita uma escolha entre pessoas com o mesmo nível de qualificação, haja a preocupação de cruzar o critério do mérito com o do equilíbrio na representação de homens e de mulheres. Quando

oigo dizer que são contra as quotas porque são a favor do mérito, respondo imediatamente que eu também. Estou convencida de que o mérito não nasceu exclusivamente masculino e que existe mérito nas mulheres e nos homens. As mulheres são a maioria da população, são a maioria da população licenciada e doutorada e são a maioria das pessoas responsáveis pelas decisões de compras de bens e serviços. Isto já seria uma boa razão para haver equilíbrio. Mas quem não tiver sensibilidade para este ponto de vista sempre poderia lembrar-se de que existem estudos, alguns deles com quase uma década, que provam que as empresas que têm conselhos de administração mistos têm melhores resultados financeiros. Em Portugal, e na Europa, começa a perceber-se que não se chega lá de outra maneira [que não as quotas]. Ninguém neste processo chegou às quotas como a primeira opção, todos preferíamos que houve equilíbrio não precisando de impor nada a ninguém.

As entidades reguladoras estão sujeitas a uma quota mínima de 33% de cada género. O governo propõe às empresas do PSI 20 um compromisso para que se atinja esta representação até 2018. Por que não impor quotas também às empresas?

O governo entendeu que devia esgotar primeiro a possibilidade de que as

de forma natural, porque olharam para os melhores e viram que eles promoviam a diversidade. Mas, quando se começa do zero, as quotas podem ser uma forma de começar." Sandra Correia completa: "Se não existir uma obrigação, as pessoas não vão fazer nada para mudar." Mas como se chega ao topo? "Com mérito." Palavra de Estela Barbot. "Mas requer um esforço enorme e é preciso demonstrar que se é capaz, uma vez que ainda há a mentalidade de que o lugar da mulher é em casa e, se essa for a escolha da mulher e não uma imposição, deve ser respeitada", admite.

Não cabem em duas páginas os argumentos pela defesa da igualdade de género. No fim de contas, pode pensar-se numa só questão. "Se estivéssemos satisfeitos com a forma como temos sido governados, precisávamos de mudar?", pergunta Mariana Abrantes de Sousa. "Não somos pobres por acaso. Destruímos imenso valor nos últimos 10 anos, por uma série de erros que foram feitos, e, se não queremos repetir os mesmos erros, é melhor mudarmos", diz a economista. O que é que não mudou? "A forma de escolher os líderes, gestores, reguladores e políticos", diz. Não mudou "a tradição dos homens de confiança".

Com Tiago Figueiredo Silva



SANDRA CORREIA
CEO DA PELCOR

KIM SAWYER
EMBAIXADORA NORTE-AMERICANA EM PORTUGAL E MENTORA DO PROJETO CONNECT TO SUCCESS

MARIANA ABRANTES DE SOUSA
ECONOMISTA E CONSULTORA FINANCEIRA

sabilidade familiar sobre a mulher muda para uma distribuição mais igualitária entre homens e mulheres, será difícil aumentar o número de empreendedoras bem-sucedidas", comenta Kim Sawyer, embaixatriz norte-americana em Portugal e mentora do projeto Connect to Success, que apoia mulheres empreendedoras. Em Portugal, diz, há uma tendência que atrase os empreendedores. É a atitude "não consigo". Mas para a embaixatriz, é claro que as mulheres portuguesas têm "espírito empreendedor".

Sandra Correia é exemplo disso. Em 2003, fundou a Pelcor, marca de acessórios de moda feitos de cortiça. Além de mulher, tinha a juventude a jogar contra si. Tinha 32 anos e era olhada "com desconfiança". Hoje, é convidada para conferências em que participam empresas do PSI 20 e senta-se, invariavelmente, ao lado de homens. "Sou a única mulher no meio deles. Sou muito bem tratada, mas tenho não só de estar à altura deles como ser melhor." Mas, garante, "digo sempre o que tenho a dizer, doo a quem doer". Esta é, aliás, uma das características que, acreditam as entrevistadas, definem as mulheres. "Os homens são muito hierárquicos, aceitam o que o presidente disser. As mulheres são disruptivas", diz Mariana Abrantes de Sousa.

"Sabem ouvir mais" e têm "uma intuição com a qual conseguem, por vezes, fazer bons negócios", acredita Sandra Correia. Os homens, por seu lado, são mais persistentes e mais frios na tomada de decisões. Eles estão mais focados nos objetivos, elas têm maior sentido de responsabilidade. Juntos, o que conseguiriam? Como seria um país onde a igualdade fosse plena? Seria um país economicamente "mais produtivo", assegura Teresa Morais, secretária de Estado da Igualdade. Seria um país onde homens impulsionsariam mulheres e mulheres impulsionsariam homens, diz Ulla Madsen.

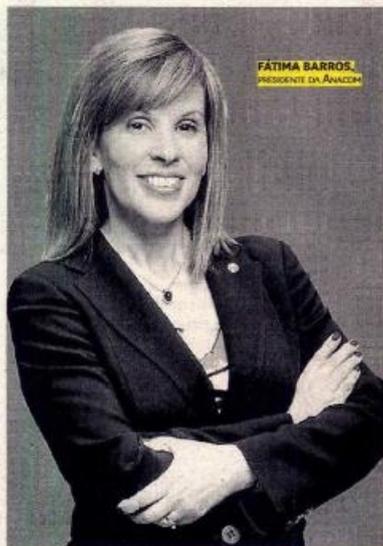
Esta dinamizadora trabalhou toda a vida no mundo de homens que é a banca. É presidente do grupo feminista Soroptimist International of Europe e, nesta semana, veio a Lisboa para a reunião anual das sorotimistas. A conversa com o Dinheiro Vivo começou com uma declaração: "Sou contra as quotas." Quando foi confrontada com a realidade de Portugal, onde nem uma das 18 empresas do PSI 20 tem uma mulher como CEO (ver página 6) e onde só 34,6% dos cargos de chefia (não incluindo apenas a direção) do universo total de empresas são ocupados por mulheres, reconheceu: "No meu país, a mudança aconteceu

Gestão no feminino. Porque estamos tão mal de mulheres nas empresas cotadas?

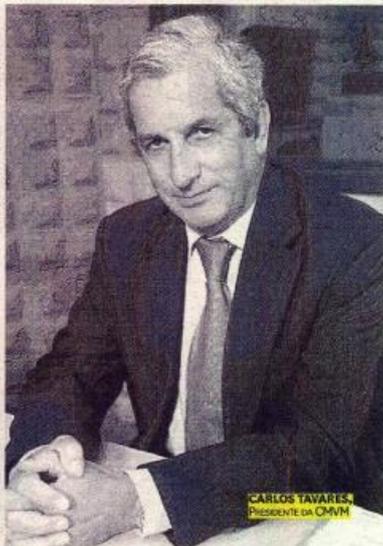
"Sempre me senti bem num mundo tradicionalmente masculino como o sector financeiro", garante ao Dinheiro Vivo a única banqueira em Portugal e a primeira mulher portuguesa a exercer a profissão de corretora de bolsa. A histórica Maria Cândida Rocha e Silva é um caso raro, já que é uma das (muito) poucas mulheres a ocupar a presidência de um conselho de administração em Portugal, neste caso do Banco Carregosa. Outra exceção à regra dá pelo nome de Fátima Barros. O facto de ser a primeira e única mulher a liderar um regulador em Portugal, ou a primeira a liderar o *board* dos reguladores europeus para as comunicações eletrónicas, "nunca foi um fator que eu sentisse como distintivo ou sequer alvo de alguma discriminação menos positiva". Apesar dos dois exemplos de liderança e gestão no feminino, e da imposição de um sistema de quotas a nível europeu, as empresas cotadas na Bolsa de Lisboa continuam a não ter um toque cor-de-rosa. Dito por outras palavras, não há qualquer mulher à frente dos destinos de uma empresa do PSI 20, limitando-se apenas a assumir cargos de vogais e não executivos. Para chegar a esta conclusão, o Dinheiro Vivo analisou a composição dos conselhos de administração e conselhos executivos e, contas feitas, as mulheres representam apenas 10% das administrações das cotadas da Bolsa de Lisboa.

Mais concretamente, de um universo total de 223 administradores que compõem as 18 empresas do índice de referência nacional, 200 são homens e os restantes 23 são mulheres (ver tabela). Como se não bastasse, há sete empresas onde o sexo feminino nem sequer marca presença. Mas nem todas as administrações estão totalmente pintadas de azul. Que o diga a NOS, a empresa com mais mulheres gestoras: cinco no total. E a ter de eleger a mulher mais poderosa do PSI 20, ou seja, com o cargo administrativo mais importante, a escolha recaiu em Paula Amorim, uma vez que a filha do português mais rico do mundo passou neste ano a ocupar o cargo de vice-presidente da Galp Energia.

"As empresas, especialmente as cotadas, deverão ter processos de seleção dos membros dos respetivos órgãos de governo que sejam abertos, transparentes, proporcionem



FÁTIMA BARROS,
PRESIDENTE DA ANACOM



CARLOS TAVARES,
PRESIDENTE DA CMVM

igualdade de oportunidades aos potenciais interessados e conduzam à escolha dos mais competentes", defende Carlos Tavares. O presidente da CMVM salienta que "a sua composição deverá refletir uma adequada diversidade de formação, competências e género, pois isso contribuirá para um processo de decisão mais robusto".

Além de admitir que "estes objetivos nem sempre têm sido atingidos", e por considerar que "não é razoável pensar que a competência potencial para os lugares de administração" tenha uma distribuição em que mais de 90% são homens, Carlos Tavares revelou ao Dinheiro Vivo que "a CMVM está a preparar uma revisão pontual das recomen-

dações de bom governo societário no domínio específico da seleção e composição dos órgãos de governo, incluindo a diversidade de género".

Desde 2012 que a representatividade feminina no PSI 20 deixou de ser um mar de rosas, com a saída de Ana Maria Fernandes da presidência da EDP Renováveis. E, apesar de representarem mais de 40% da força de trabalho em Portugal, apenas 6% das mulheres tinham um papel de liderança nas 500 maiores empresas nacionais. Isabel Vaz faz parte dessa percentagem. A presidente da Luz Saúde é uma das três mulheres CEO de cotadas portuguesas, o que revela o longo caminho que Portugal ainda tem de percorrer no sentido de atingir a igualdade de género.

Para alcançar esse objetivo, o governo pretende que as empresas cotadas passem a assegurar que, até ao fim de 2018, 30% dos seus administradores sejam mulheres. Ironicamente ou não, são as próprias que afirmam estar contra esta medida.

"Não concordo com a introdução de quotas e, sobretudo, com a alteração de género do presidente que foi imposta nas entidades reguladoras", diz perentoriamente Fátima Barros. De acordo com a lei, o próximo presidente da Anacom não pode ser uma mulher, mas a responsável

contra-argumenta defendendo que "a seleção para posições nos *boards* deve sempre ser feita em função da competência e do mérito e não em função do género. Isto é verdade também, e sobretudo, para as grandes empresas".

Já Estela Barbot considera que a forma de igualar oportunidades "passa pela mudança das mentalidades e por criar condições iguais, tanto em casa como nas empresas". "Na geração atual já existe a partilha das tarefas domésticas e da educação dos filhos e empresas que não discriminam as mulheres com salários inferiores e dificuldades em aceder a lugares de direção", explicou a economista e administradora da REN.

Mas porque é tão complicado encontrar mulheres à frente das administrações? "A nível das administrações executivas, o potencial campo de recrutamento são os diretores de primeira linha e aqui começa-se a verificar em muitas empresas o aumento de mulheres", explica António Gomes Mota. O vice-presidente da direção do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) salienta, contudo, que "a nível de administradores não executivos os principais campos de recrutamento são o meio universitário e antigos administradores executivos", o que significa que "por força da história passada são muito poucas as mulheres que têm experiência de gestão executiva ao mais alto nível, o que, naturalmente, restringe o campo de recrutamento".

O problema está então nos administradores homens? "Não tenho qualquer dúvida de que liderar equipas mistas em termos de género é muito mais fácil do que liderar equipas essencialmente masculinas", revela Fátima Barros. Já Maria Cândida Rocha e Silva salienta: "Um homem que não respeite uma mulher é, antes do mais, uma pessoa que não respeita outra. Pelo facto de ser mulher, posso dar mais atenção a pormenores que os homens não dão." "As pessoas boas tendem a tratar bem o seu semelhante", conclui.

A DESIGUALDADE NA BOLSA DE LISBOA

Cotada	Homens	Mulheres	Total	Peso (%)	Cargos
Altri	5	2	7	29	Vogal
BPI	17	2	19	11	Vogal
Banif	10	0	10	0	-
BCP	18	2	20	10	Vogal
CTT	9	2	11	18	Vogal
EDP	7	0	7	0	-
EDP R.	15	1	16	6	Vogal
Galp Energia	17	2	19	11	Vice-presidente do CA e Vogal
Impresa	7	1	8	13	Vogal
J.M.	9	0	9	0	-
Mota-Engil	13	3	16	19	Vogal
NOS	13	5	18	28	Administradora executiva
Portugal	11	0	11	0	-
PT SGPS	15	0	15	0	-
REN	13	1	14	7	Administradora independente
Semapa	10	0	10	0	-
Sonae	5	2	7	29	Administradora não executiva
T. Duarte	6	0	6	0	-
Total	200	23	223	10	

Fonte: Relatório e contas das empresas. Peso da presença feminina nas administrações

PONTO FINAL Não existem mulheres no PSI 20, mas as quotas europeias e a CMVM pretendem mudar um cenário dominado por homens.