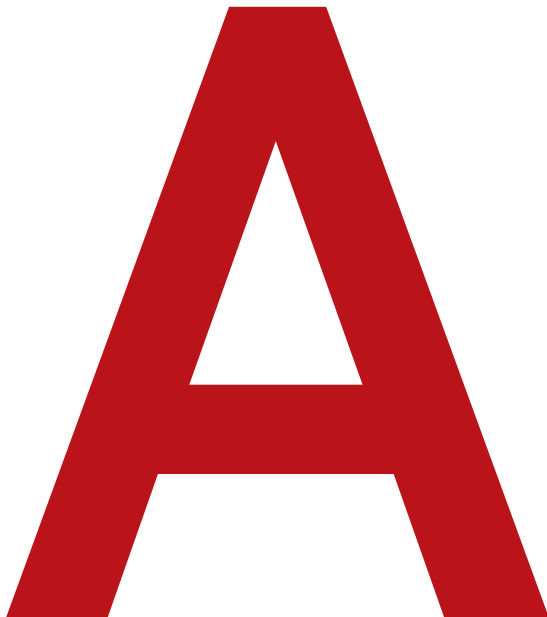




A MENSAGEM DO TOPO: 1. Adriana Machado (GE) 2. Luíza Helena Trajano (Magazine Luiza) 3. Chieko Aoki (Blue Tree) 4. Sylvia Coutinho (UBS) 5. Andrea Marquez (Bunge) 6. Andrea Menezes (Standard Bank) 7. Marise Barroso (Masisa) 8. Claudia Sender (TAM). Todas acreditam que cotas femininas nos conselhos de administração poderão acelerar o processo de equidade em outros níveis hierárquicos das empresas

COTAS PARA MULHERES?

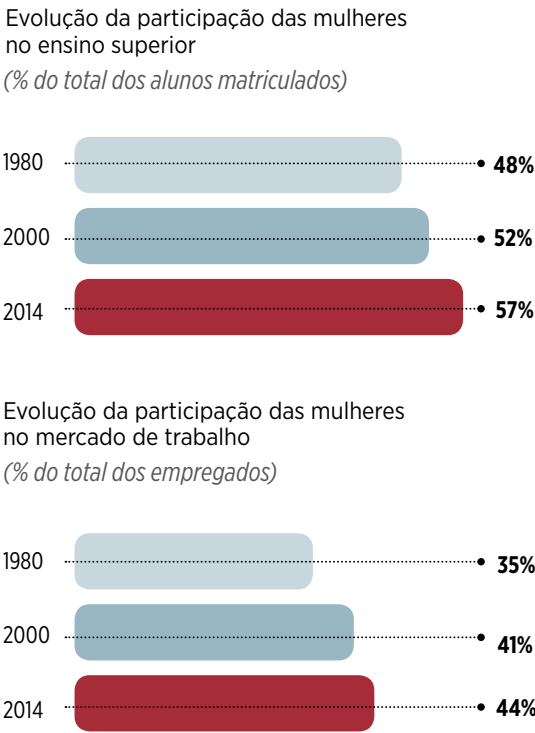
É fato: apesar de todos os avanços, as mulheres ainda são minoria no topo das empresas. Mas será que as cotas são a solução? | **FABIANE STEFANO**



S MULHERES QUE APARECEM NAS PÁGINAS QUE ABREM ESTA REPORTAGEM CHEGARAM LÁ. Elas atuam em setores distintos, têm currículos diferentes, mas todas ocupam cargos no topo da hierarquia das empresas nas quais trabalham. O rosto mais conhecido é o de Luiza Helena Trajano, presidente da rede de lojas Magazine Luiza, uma das dez maiores do varejo, com faturamento de 10 bilhões de reais. Mas entre elas também estão: Claudia Sender, que comanda a TAM, maior empresa aérea em operação no Brasil; Chieko Aoki, fundadora e presidente do Blue Tree, grupo de 23 hotéis espalhados pelo país; Sylvia Coutinho, principal nome do banco suíço UBS no Brasil; Andrea Menezes, presidente da filial brasileira do banco sul-africano Standard Bank; e Marise Barroso, que está à frente da fabricante de painéis de madeira Masisa, mas assumirá nos próximos dias uma nova área de negócios da fabricante de cosméticos Avon. Do alto da carreira executiva, essas profissionais agora querem mais: a criação de uma cota para mulheres nos conselhos de administração das companhias de capital aberto e sua manutenção até que haja mais igualdade entre os gêneros. A esperança delas é que a maior demanda pela presença feminina nos conselhos seja um detonador de promoções de mulheres em toda a estrutura executiva das empresas. “Chegamos longe, mas não precisava ter sido tão difícil. E é bom lembrar que somos uma minoria muito pequena”, diz Luiza, que também é líder do Mulheres do Brasil, uma organização não governamental. A ONG voltada para a ascensão feminina está preparando um projeto de lei que prevê uma cota de 20% de mulheres nos conselhos. Uma vez pronto, a presidente do Magazine Luiza pretende apresentá-lo à presidente Dilma Rousseff e espera que o governo o submeta ao Congresso. Ao longo de todo o mês de maio, EXAME conversou com as principais executivas e em-

O IMPLACÁVEL FUNIL

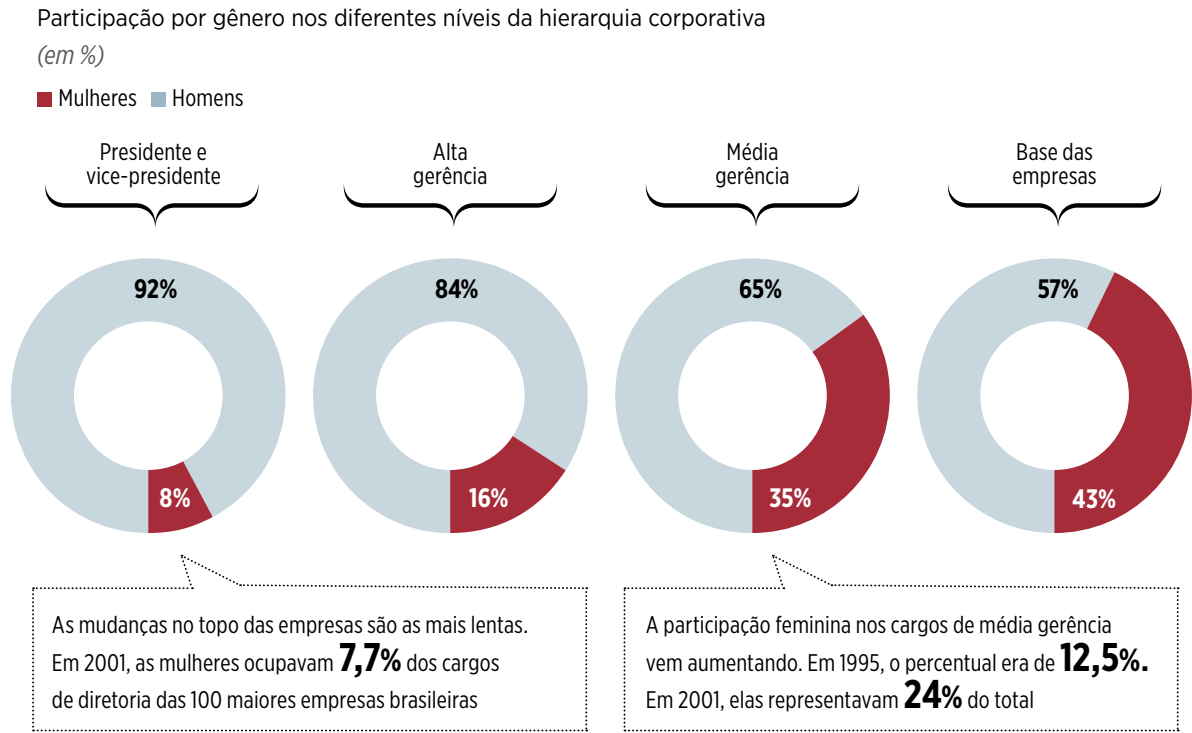
No Brasil, as mulheres avançaram no ensino



presárias que apoiam a criação das cotas. O tom da maioria é de desabafo. Mas muitas se sentem numa posição desconfortável por defender uma medida discriminatória, como são as cotas, e falam com temor sobre a questão da qualificação. “A imposição de cotas deve ser utilizada com muita cautela para que não se criem outras distorções, como colocar pessoas menos qualificadas para o exercício de uma função”, diz Claudia, da TAM. De modo geral, o que une essas mulheres é a convicção de que chegou a hora de uma ampla reflexão sobre a questão dos gêneros no mercado de trabalho brasileiro. Essa discussão está a pleno vapor em vários países europeus, alguns dos quais já implantaram um sistema de cotas, e também nos Estados Unidos, onde a pré-candidata à Presidência Hillary Clinton tem falado cada vez mais sobre a necessidade de adotar políticas em favor das mulheres no mercado de trabalho. Mantido o ritmo atual, a equidade de gêneros nas empresas levará 80 anos para ser alcançada em escala global, segundo o Fórum Econômico Mundial. Em outras palavras, uma menina que tenha hoje 10 anos es-

PARA AS MULHERES

superior e no mercado de trabalho, mas essas conquistas não se refletem no topo das empresas



Fontes: McKinsey, Catho e IBGE

tará em desvantagem na corrida pelo topo do mundo corporativo, assim como uma filha que ela venha a ter no futuro. Somente a sua eventual neta terá as mesmas oportunidades que os homens. No Brasil e no mundo, é inquestionável o avanço profissional das mulheres. Nos anos 50, apenas 14% das brasileiras trabalhavam, número que saltou para 55% hoje. A diferença salarial entre homens e mulheres, que já foi enorme, vem caindo. No começo dos anos 90, as mulheres com no mínimo 13 anos de estudo recebiam o equivalente a 58% do salário médio dos homens com o mesmo nível de educação. Desde então, o percentual aumentou para 71%. Nos setores de bens de consumo, varejo e serviços financeiros, elas ocupam cerca de 25% das posições de alta gerência. A crescente convergência dos papéis de homens e mulheres no mercado de trabalho, aliás, foi um dos grandes avanços do século 20. Um olhar mais atento ao que se passa dentro das empresas, porém, mostra uma realidade ainda muito desigual. De acordo com um estudo da consultoria americana McKinsey sobre o mercado brasileiro, há um equilíbrio na admissão

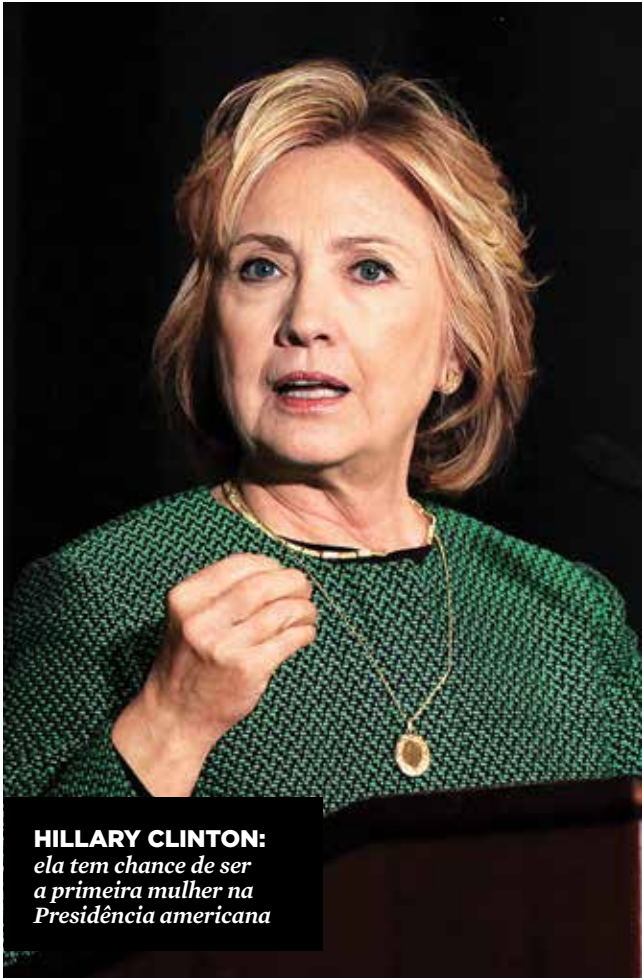
de recém-graduados nas empresas. No momento que as promoções começam a surgir, no entanto, elas vão ficando para trás. No Brasil, as mulheres detêm 35% dos cargos de média gerência e 16% dos altos cargos executivos. Entre os presidentes de empresas, elas são apenas 2%. Por muitos anos, a explicação para a distância salarial entre os gêneros e a ausência de um número maior de mulheres em cargos de comando era baseada na diferença do que os economistas chamam de capital humano — a qualificação acadêmica e profissional. Os homens, segundo essa argumentação, tinham uma formação melhor e eram mais produtivos. À medida que o nível de educação feminina foi aumentando, essa explicação foi perdendo força. Há mais de duas décadas as mulheres são maioria nas universidades brasileiras. Antes elas se voltavam majoritariamente para áreas consideradas menos nobres. Hoje há mais mulheres do que homens entre os médicos com menos de 30 anos. Em 2013, o número de mulheres que concluíram cursos de graduação em direito e administração em todo o país foi superior ao de homens. Es-

se avanço também é percebido nas empresas. Em 1995, elas ocupavam 12% dos cargos de média gerência. Hoje esse percentual é quase três vezes maior. É evidente que o tempo tem ajudado a corrigir o imenso abismo entre homens e mulheres, mas, apesar de todas essas conquistas, a desigualdade persiste. Por quê? O que pode ser explicado pela diferença que ainda existe em termos de currículo acadêmico e de experiência profissional e o que é consequência de um tratamento desigual?

Adriana Machado, que já foi presidente do conglomerado americano GE no Brasil e ocupa desde o ano passado a vice-presidência da operação na América Latina, lembra bem de quando era funcionária da embaixada dos Estados Unidos no Brasil e foi incumbida de representar a instituição numa reunião com membros do governo brasileiro. Entrou numa sala na qual só havia homens e, em seguida, ouviu uma voz masculina pedir que ela fosse buscar o café. No caso dela, o mal-entendido virou uma anedota infeliz numa carreira de sucesso. Mas o preconceito, quando existe, pode ter consequências mais sérias. Há três décadas, estudos na

NO ATUAL RITMO, A EQUIDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS CHEGARÁ EM 80 ANOS

área de psicologia e de economia do trabalho têm demonstrado que o julgamento das pessoas não é isento e impacta os processos de contratação e as métricas de avaliação. Uma pesquisa feita por economistas das universidades Harvard e Princeton descobriu que o número de mulheres nas grandes orquestras americanas não passava de 5% nos anos 70. Logo após a introdução de audições às cegas para a contratação de músicos, o percentual subiu rapidamente e hoje está em 25%. Outra pesquisa, essa da Universidade Yale, submeteu um currículo fictício de um recém-formado para mais de uma centena de cientistas de seis grandes universidades nas áreas de biologia, química e física com o pedido de que o candidato fosse avaliado para o cargo de gerente de um laboratório. O currículo era o mesmo, mas os pesquisadores tomaram o cuidado de batizar o candidato de John para metade dos avaliadores e de Jennifer para os demais. A percepção



HILLARY CLINTON:
ela tem chance de ser a primeira mulher na Presidência americana

YANA PASKOVA/GETTY IMAGES



SHERYL SANDBERG, DO FACEBOOK:
a executiva virou líder de um novo tipo de feminismo

FRANK FRANKLIN II/AP PHOTO

sobre John foi mais positiva: ele recebeu notas melhores e o salário sugerido foi 15% superior. “Embora não tenhamos pesquisas sobre esse fenômeno, arriscaria dizer que a realidade no Brasil não está longe disso. A meritocracia é colocada em xeque quando não há igualdade de condições na disputa”, diz Regina Madalozzo, professora de economia do trabalho da escola de negócios Insper e defensora da ideia das cotas para mulheres.

QUANDO O RELÓGIO BIOLÓGICO DESPERTA

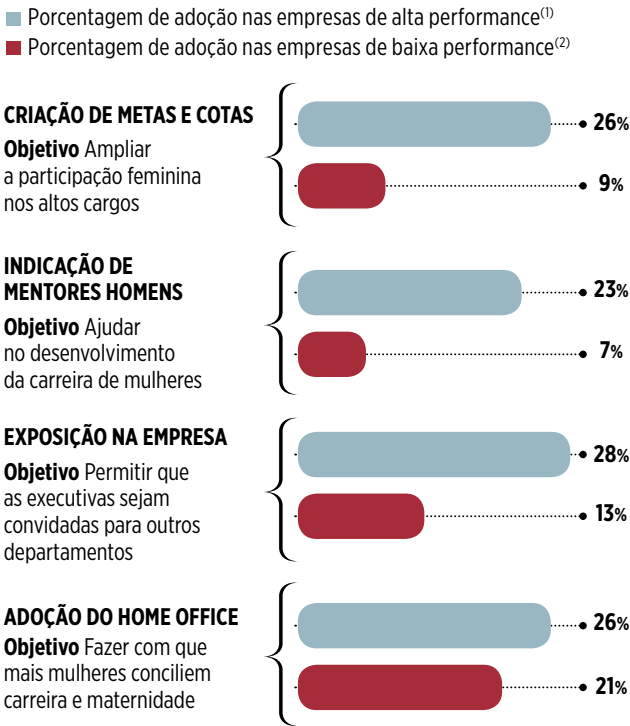
Nos últimos anos, as pesquisas têm tentado entender melhor a desigualdade entre gêneros. Os estudantes que fizeram o MBA da escola de negócios da Universidade de Chicago de 1990 a 2006 dão uma boa ideia do que acontece no mundo dos negócios. Logo depois de terminar o MBA e voltar para o mercado de trabalho, homens e mulheres

ganham a mesma coisa. Mas entre o décimo e 16º ano de carreira, os homens já estão ganhando quase o dobro. O fator mais importante para explicar a diferença salarial não é o preconceito nem a experiência dos profissionais antes de entrar na escola de negócios — embora os dois fatores tenham tido um peso. O que mais contou para desvalorizar as mulheres foram as interrupções ao longo da carreira e a quantidade de horas trabalhadas inferior à dos homens. Em várias partes do mundo, a maternidade é o ponto de inflexão na carreira das executivas. “Muitas mulheres não conseguem conciliar a vida familiar e a carreira”, diz Fernando Mantovani, diretor da consultoria de recrutamento americana Robert Half no mercado brasileiro.

Entre continuar pisando fundo no trabalho e pegar leve para passar mais tempo com os filhos enquanto eles são pequenos, um número grande

PARA IR MAIS LONGE

Um estudo da consultoria EY com 400 empresas globais mostra que as companhias com as maiores taxas de crescimento são as que adotam mais medidas para a ascensão feminina



(1) Empresas que crescem mais de 20% ao ano
(2) Empresas que não crescem ou reduzem operações Fonte: EY

de mulheres escolhe a segunda opção — e, nesses casos, as apostas de sucesso profissional acabam sendo depositadas no marido. No Brasil, cerca de 40% das mulheres em cargos de gestão pedem demissão depois que têm filhos. Outras não chegam a abandonar o emprego, mas ficam menos propensas a aceitar cargos que exijam longas jornadas. As que optam por continuar acelerando a carreira e, ao mesmo tempo, criar crianças pequenas partem para a “terceirização” — contratam vários funcionários para dar conta do lar e da logística. É comum encontrar casas de executivas com várias empregadas, babás, folguistas e motorista. Esse tipo de arranjo doméstico, porém, não deve ter vida longa. Na última década, o número de empregados domésticos caiu 12% no país. No longo prazo, à medida que a economia brasileira avançar, a tendência será uma queda ainda mais

acentuada na oferta desse tipo de mão de obra. Sem falar que, se a ascensão feminina no mundo corporativo brasileiro depender da permanência de outro grande grupo de mulheres no serviço doméstico, temos aí um problema “intragênero”. Sylvia, do banco suíço UBS, encontrou uma alternativa para manter toda a atenção no trabalho: a cooperação do parceiro. Em 1988, Sylvia foi retirada de um grande projeto que tocava na instituição em que trabalhava na época, o banco Citibank, quando engravidou do primeiro filho. O grande teste para a vida familiar veio alguns anos depois, quando foi transferida para Nova York. “Tive a sorte de contar com um marido que aceitou me acompanhar nessas mudanças”, diz Sylvia. Nesse sentido, a realidade americana pode ser um indicador do que está por vir por aqui. Em 1965, as americanas dedicavam 32 horas semanais a trabalhos domésticos; e os homens, apenas 4. Hoje, o placar é mais próximo: 18 horas delas ante 10

APENAS 2% DAS EMPRESAS NO BRASIL TÊM PRESIDENTES MULHERES

deles. No Brasil, a convergência também acontece, mas a distância ainda é grande. Os dados mais recentes do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada mostram que as brasileiras dedicam 26 horas semanais às tarefas domésticas, enquanto os homens gastam apenas 10 horas.

CLUBE DO BOLINHA

Pela forma como operam, alguns setores tendem a expulsar mais as mulheres ou a retardar sua ascensão. São áreas da economia, como escritórios de advocacia e bancos de investimentos, que costumam ter como política valorizar e remunerar muito mais os profissionais que estão sempre à disposição, ao alcance do celular, disponíveis para encontrar clientes ou participar de reuniões. Essas atividades pagam proporcionalmente muito mais para quem trabalha 70 horas por semana do que para os profissionais com uma carga horária de 44 horas. E isso, quando as mulheres têm filhos pequenos, costuma ter dois finais: ou tira as mulheres do jogo, ou as faz voltar tantas casas no tabu-

“IGUALDADE DE GÊNEROS É DEVER DO ESTADO”

A MINISTRA ALEMÃ MANUELA SCHWESIG, QUE ESTEVE À FRENTE DA APROVAÇÃO DA LEI DE COTAS NO PAÍS, PREVÊ UMA REVOLUÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Depois de anos de um grande debate, a Alemanha aprovou em março a adoção de cotas nos conselhos de administração das grandes empresas do país. A partir de 2016, pelo menos 30% dos assentos deverão ser ocupados por mulheres. À frente da articulação que aprovou a nova lei estava a ministra dos Assuntos da Família, Manuela Schwesig. “A igualdade entre homens e mulheres ainda não se consolidou em todas as esferas da sociedade. Por isso, a lei de cotas tem o poder de causar uma transformação cultural no mundo corporativo”, diz Manuela, que acabou de propor outra polêmica: a criação de uma lei de transparência salarial que ajude a reduzir a diferença de remuneração entre os sexos. Por escrito, ela concedeu a seguinte entrevista a EXAME.

Por que a Alemanha precisa de cotas para mulheres nos conselhos das empresas?

Mais da metade dos jovens que se formam no ensino médio e nas universidades são mulheres. Apesar disso, elas quase não são representadas nos altos cargos do mundo corporativo. Atualmente, a proporção de mulheres nos conselhos de administração das 200 maiores companhias da Alemanha é de apenas 18%. Nas diretorias executivas das empresas, a situação é ainda pior: a representação feminina é de 5%. Por muitos anos, as empresas tiveram a chance de mudar esse cenário por conta própria. Mas não o fizeram. A Constituição alemã prevê igualdade entre homens e mulheres —



A MINISTRA MANUELA SCHWESIG:
“Fui beneficiada por cotas, mas provei meu valor”

ODD ANDERSEN/AFP PHOTO

por isso acreditamos que a questão também seja uma responsabilidade do Estado.

Algumas mulheres que chegaram ao topo de empresas são contra as cotas, pois acreditam na meritocracia. O que a senhora diria a elas?

O grande erro daqueles que são contra as cotas é acreditar que, sem medidas reguladoras, apenas os melhores chegam ao topo — tanto homens como mulheres. Isso claramente não ocorre. O princípio da igualdade de oportunidades entre os gêneros só funciona de cima para baixo. Líderes femininas, não importa se em cargos de gerência ou direção, são exemplos de que elas podem e devem assumir responsabilidades.

Há estudos que questionam a eficiência das cotas na Noruega. O que a faz pensar que a experiência dará certo na Alemanha?

A igualdade entre homens e mulheres ainda não se consolidou em todas as esferas da sociedade alemã. Por isso, a lei de cotas tem o poder de

causar uma transformação cultural no mundo corporativo. A nova lei alemã afeta cerca de 108 grandes empresas com mais de 2 000 funcionários. Em números concretos, isso significa que precisamos de apenas 160 mulheres contratadas para atingir a cota. E ninguém pode dizer que, em meio a 42 milhões de mulheres que vivem na Alemanha, não se encontrem 160 mulheres ambiciosas e qualificadas para esses cargos.

A senhora ascendeu na carreira somente por causa das cotas que a beneficiaram?

O Partido Social Democrata dispõe de cotas para mulheres desde 1988. Porém, é claro que nunca teria me tornado ministra nem vice-presidente do partido se não tivesse desempenhado um ótimo trabalho. O termo “mulher cotista” é frequentemente usado contra as mulheres, com a intenção de colocar nossa capacidade em dúvida. Muitos homens chegam a cargos de liderança não apenas por suas qualificações mas também por meio de redes de contatos.



REDE DE MULHERES DA GE: executivas mais experientes ajudam os jovens talentos

LEANDRO FONSECA



LABORATÓRIO EM SÃO PAULO: mulheres com mais escolaridade passaram a ganhar mais

ALEXANDRE BATTIBUGLI

exigem nenhum tipo de cuidado extra por parte das empresas na comparação com os homens.

Inevitavelmente, discussões que envolvem desigualdade de gênero acabam flertando com certa vitimização das mulheres, diante de uma suposta conspiração masculina. Essa ideia tem sido rechaçada por executivas que cobram das próprias mulheres uma postura mais agressiva. Tendo como ideia central encorajar as mulheres a tomar as rédeas de sua carreira, a americana Sheryl Sandberg, vice-presidente global da rede social Facebook, escreveu *Faça Acontecer*, livro lançado em 2013 e que já vendeu 2 milhões de cópias em todo o mundo. Na obra, Sheryl compara a postura de homens e mulheres na época que trabalhou no Google. “Os homens aproveitavam as oportunidades mais rapidamente. Quando anunciávamos a inauguração de um novo escritório ou o início de um novo projeto, logo eles estavam derrubando a minha porta para explicar por que deviam ser os escolhidos.” O impacto do livro de Sheryl foi tão grande que uma

A ADOÇÃO DE TRABALHO REMOTO NAS EMPRESAS ESTÁ AJUDANDO AS FAMÍLIAS COM CRIANÇAS

leiro que depois, quando as crianças estão mais independentes, não há como alcançar os colegas do sexo masculino na disputa pelo topo da hierarquia. “Esses setores funcionam dessa maneira porque existe uma lógica econômica. Para que haja uma transformação, é preciso que as empresas mudem a remuneração, mas sem afetar os níveis de produtividade e a estrutura de custos”, afirma Claudia Goldin, professora de economia da Universidade Harvard e uma das maiores especialistas no assunto. “A tecnologia pode ser uma ferramenta importante para conseguir isso.”

O avanço da chamada computação em nuvem tem incentivado várias companhias a digitalizar suas estruturas de operação — do comercial ao financeiro. Isso permite que os funcionários acessem os sistemas internos da empresa de qualquer lugar, até mesmo pelo celular. A rápida adoção desse tipo de tecnologia é movida pela busca da redução de custos e por uma demanda dos próprios funcionários — especialmente entre os mais jovens, que já nasceram na era da internet. Mas

ainda que a motivação não tenha sido a igualdade de gêneros, essa é uma inovação que está beneficiando as mulheres com filhos pequenos. Em estruturas mais flexíveis, elas conseguem manter a produtividade em alta, o que ajuda a mantê-las no radar para aumentos salariais e promoções.

A executiva Paula Ramos, sócia da consultoria americana McKinsey no Brasil, costuma dizer que testou todas as possibilidades de trabalho flexível depois do nascimento de suas duas filhas, hoje com 4 e 7 anos. Trabalhou longas horas de segunda a quinta-feira para folgar às sextas. Concentrou esforços para a conclusão de um projeto para em seguida tirar algumas semanas de folga com a família. “Pedi demissão três vezes. Em alguns momentos, achava que não conseguiria cuidar da carreira e da família”, lembra a executiva. Se tivesse tido acesso à tecnologia disponível hoje, Paula acha que teria sido mais fácil. Desde 2002, a executiva faz parte de um projeto global da McKinsey que tem entre seus objetivos elevar a participação mundial de mulheres na consultoria

para 40% e dobrar o percentual de sócias, hoje em 15%, até 2020. Estudos da própria consultoria mostram que empresas com pelo menos uma mulher na primeira linha de comando executivo — como presidente e vice-presidente — apresentam geração de riqueza para o acionista 44% maior e margem de lucro 47% superior.

SEM “MIMIMI”

As evidências e o tempo jogam a favor das mulheres. À medida que a expectativa de vida avança, as pessoas também estão ficando mais tempo no mercado de trabalho. Carreiras que terminavam aos 50 anos não raro hoje passam dos 70. Diante desse fenômeno, um número maior de empresas tem repensado o tratamento oferecido às suas executivas durante o curto período em que elas têm filhos pequenos. O investimento para que elas não abandonem suas atividades e continuem tendo uma alta performance assusta menos quando se leva em conta uma carreira longa. É óbvio, mas nunca é demais lembrar: executivas de 50 anos não

organização não governamental, a Lean In (mesmo nome do livro em inglês), foi criada e hoje patrocina mais de 21 000 grupos de discussão sobre a questão feminina em 95 países.

A falta de ambição das mulheres também é uma preocupação para as organizações no Brasil. Uma pesquisa recém-concluída da multinacional de eletrodomésticos Whirlpool, dona das marcas Brastemp e Consul, identificou que 32% dos homens almejam alcançar um cargo de diretoria, enquanto somente 19% das mulheres têm esse mesmo desejo. Na operação brasileira da Whirlpool, a maioria das mulheres sonha em subir apenas mais um degrau na carreira. Feito o diagnóstico, a empresa vai agora começar um trabalho para identificar o que suas funcionárias encaram como barreira e, num segundo passo, tentar adotar políticas que as removam. Na multinacional americana GE, esse processo começou há mais tempo. Em 1995 foi criada uma iniciativa para ampliar o número de mulheres em cargos executivos. Hoje, 170 grupos de trabalho discutem o tema em várias

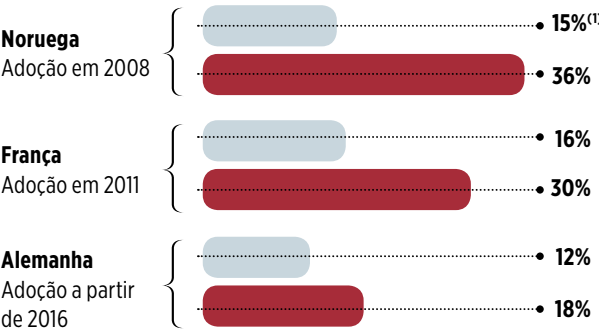
COM OU SEM COTAS?

A Noruega foi pioneira na adoção de cotas para mulheres nos conselhos de administração. Depois foi copiada por outros países. A maioria na Europa

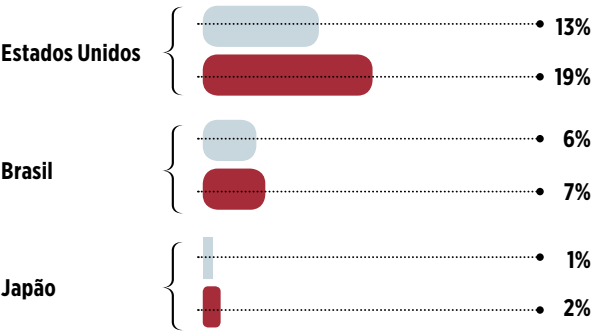
A evolução da participação de mulheres nos conselhos de administração de empresas (em %)

■ 2010 ■ 2014

EXEMPLOS DE PAÍSES QUE ADOTARAM COTAS



EXEMPLOS DE PAÍSES QUE NÃO TÊM COTAS



(1) Em 2008 Fontes: Catalyst e Credit Suisse

partes do mundo — dez deles na América Latina. Uma das conclusões desses grupos é que a falta de experiência de mulheres na área comercial acaba minando a ascensão feminina a cargos mais altos. Para driblar essa dificuldade, uma das soluções foi criar programas de exposição de executivas com potencial de liderança a diferentes departamentos da companhia. Ao se tornar mais conhecidas, elas aumentam a chance de ser convidadas para processos internos de seleção.

Esse esforço de evitar que as mulheres fiquem para trás na carreira aumenta o estoque de talentos à disposição das companhias para ocupar cargos no alto comando. E isso se reflete nos balanços. Um estudo recente da consultoria inglesa EY com 400 empresas globais mostrou que as companhias que apresentam as maiores taxas de crescimento ado-



SEDE DO FACEBOOK, NA CALIFÓRNIA: mais homens do que mulheres

TONY AVELAR/GETTY IMAGES

CLUBE DE GAROTOS

NO VALE DO SILÍCIO, UM DOS LUGARES MAIS INOVADORES DO MUNDO, A DESIGUALDADE DE GÊNEROS AUMENTA

Durante cinco semanas entre fevereiro e março, as empresas do Vale do Silício acompanharam atentamente um embate jurídico no Tribunal de São Francisco, nos Estados Unidos. Ali corria uma ação da americana de ascendência chinesa Ellen Pao contra seu antigo empregador, o poderoso fundo de investimento em tecnologia Kleiner Perkins. A alegação era que a cultura machista que imperava na empresa tinha prejudicado o desempenho de Ellen, uma advogada formada na Universidade Harvard, o que culminou em sua demissão. A executiva, que hoje é presidente interina da rede social Reddit, acabou perdendo a ação, mas o caso tem sido encarado como um marco por ter chamado a

atenção para a questão de gênero num setor em que a desigualdade entre homens e mulheres só fez aumentar nos últimos anos.

Em 1990, as mulheres representavam 35% dos postos de trabalho na área de computação nos Estados Unidos. Em 2013, esse percentual não passou de 26%. No Vale do Silício, os homens com ensino superior ganham 61% mais do que as mulheres com a mesma qualificação — a diferença média na cidade de São Francisco é de 20%. O clima de camaradagem masculina nas empresas de tecnologia, apelidado de *tech bro*, afeta até os novos investimentos. De acordo com um estudo da escola de negócios Babson, as mulheres eram 16% dos empreendedores de startups que procuraram investimentos de 2011 a 2013. Mas apenas 2,7% delas receberam algum dinheiro dos fundos. Números como esses têm constrangido as empresas de tecnologia. Em abril, Marc Benioff, presidente da Salesforce, companhia de softwares de gestão, declarou que pretende eliminar qualquer diferença salarial entre profissionais de ambos os gêneros que ocupem o mesmo cargo. Ellen perdeu, mas as mulheres, pelo menos na Salesforce, começam a empatar.

tam mais medidas para a ascensão feminina, como a indicação de executivos homens para ser mentores dessas profissionais. Cientes disso, muitas empresas estão revendo os processos para promover mais diversidade de gêneros, o que pode ser uma tarefa bastante difícil em alguns setores. “Fazemos um esforço para que todo o processo de seleção de uma vaga tenha o mesmo número de candidatos de ambos os sexos”, diz Andrea Marquez, vice-presidente de recursos humanos da Bunge, multinacional do setor de agronegócio. Mas muitas vezes o esforço é em vão. A Bunge tem 18 000 funcionários distribuídos em 100 localidades do Brasil, e em muitos lugares não há mulheres com o currículo necessário. Em 2012, as mulheres representavam 11% do total da força de trabalho. Desde então, a proporção subiu para apenas 13%. A dificuldade da unidade brasileira se repete em diversos lugares do mundo e virou um tema preocupante no conselho de administração da Bunge.

Embora haja casos como os de McKinsey, GE, Whirlpool e Bunge, na quase totalidade das em-

NA NORUEGA, AS COTAS NÃO CONSEGUIRAM ALÇAR MAIS MULHERES À PRESIDÊNCIA

presas em operação no Brasil o tema da igualdade entre os gêneros não consta das prioridades. E é isso o que querem as defensoras da criação de uma cota para mulheres nos conselhos de administração de empresas abertas no Brasil, medida que elevaria a presença feminina das atuais 286 conselheiras para um pouco mais de 700 lugares. Para quem advoga a favor do tema, o verdadeiro objetivo é o efeito cascata que a iniciativa poderia, pelo menos em teoria, provocar dentro das organizações. Para cumprir uma cota nos conselhos, uma geração de executivas teria de ser preparada para assumir posições de presidente e vice-presidente nas empresas. A inspiração vem do exterior. Em março, a Alemanha aprovou uma lei que estabelece que, a partir de 2016, 30% dos assentos dos conselhos de grandes empresas sejam ocupados por mulheres. Hoje, elas representam 18% dos cargos. O primeiro país a seguir esse caminho foi a Noruega, que criou a política de cotas em 2003



CENTRO DE OSLO, NA NORUEGA: o país foi pioneiro na adoção de cotas de gênero nas empresas

A COTA RESOLVE?

HÁ 50 ANOS OS ESTADOS UNIDOS LIDAM COM O DILEMA DAS COTAS RACIAIS. A CONCLUSÃO MAIS ACEITA É QUE ELAS NÃO ALCANÇARAM OS OBJETIVOS

Cota é considerado um assunto delicado no mundo todo. Ao tentar reparar injustiças do passado, ela cria novas desigualdades com os indivíduos do presente. Nos anos 60, os Estados Unidos adotaram cotas para diminuir a distância social entre brancos e negros. Em 2014, a Suprema Corte americana validou a lei que proíbe critérios raciais para a admissão nas universidades de Michigan, aumentando para oito os estados em que as cotas foram eliminadas. O economista Thomas Sowell, da Universidade de Chicago, é um dos mais renomados

estudiosos sobre ações afirmativas. Sowell, que é negro, afirma que programas que criam benefícios baseados em raça nunca alcançaram os resultados esperados em diferentes lugares do mundo. Pior: teriam fomentado disputas entre os beneficiados e os relegados por essas políticas. Lançado no ano passado, o livro *Place, not Race* (numa tradução livre, “Lugar, não raça”), da professora de direito Sheryll Cashin, da Universidade Georgetown, é contundente quanto ao impacto das cotas na educação: “Ações afirmativas baseadas em raça nos Estados Unidos são um

instrumento grosseiro que não ajudam a grande maioria das crianças negras e latinas”. Sheryll também é negra. No Brasil, as cotas são adotadas em universidades federais desde 2004. Das 240 000 vagas nessas instituições, metade é destinada a atender critérios raciais e sociais. Em 2012, o número de universitários negros estava em 13 000. No ano passado, já havia chegado a 43 000. Por aqui, o tema é tratado com tamanha paixão que qualquer crítica às cotas é vista, erroneamente, como um sinal de racismo. Mas vale notar: não funcionou lá fora. Vai funcionar aqui?

e obrigou sua plena adoção em 2008. Em seguida, França, Itália e Bélgica adotaram medidas parecidas. Austrália, Reino Unido e Holanda têm ameaçado criar leis caso as empresas não melhorarem seus índices voluntariamente.

Em todos esses países, o assunto desperta discussões acaloradas, e apoiadores e críticos das cotas tentam buscar alguma luz analisando os resultados da Noruega. Infelizmente, as principais pesquisas sobre a experiência escandinava fazem uma ressalva a suas próprias descobertas. Dizem que é muito cedo para tirar conclusões definitivas. Os dados disponíveis até agora indicam que a medida exige cautela. Um estudo feito em 2012 por dois economistas da Universidade de Michigan concluiu que as cotas provocaram perdas financeiras

às empresas porque as mulheres alçadas aos conselhos eram menos experientes do que os homens que substituíram. Uma análise mais recente, feita em 2014 por pesquisadores da Universidade de Chicago, mostrou que a chegada de um número maior de mulheres aos conselhos da Noruega não elevou a ascensão feminina em outros níveis hierárquicos das empresas nem reduziu a diferença salarial entre homens e mulheres. Ou seja, o tal efeito cascata não aconteceu. Isso sugere, no mínimo, que o tema merece ser tratado com cuidado. Afinal, temos um problema concreto a resolver: apesar de tantos avanços da participação feminina, ainda aproveitamos mal o talento delas. E o descontentamento das brasileiras não deve ser mais ignorado — para o bem de homens e mulheres. ■