

Revista IstoÉ Dinheiro

Matéria: - Luzes no conselho

Agosto/2006 - Páginas 86 a 89

Repórteres: Alexandre Teixeira e Daniella Camargos



Luzes no conselho

Mulheres no núcleo de poder fazem bem às empresas. Mas ainda são raras. Por quê?

O status quo sexual na instância mais alta das empresas está ameaçado. A imposição de cotas para mulheres nos conselhos administrativos de companhias norueguesas e os resultados dessa política abriu um debate mundial sobre machismo versus diversidade no núcleo de poder das corporações. Um debate cheio de contradições. A começar pelo fato de que as próprias conselheiras, inclusive no Brasil, tendem a repudiar essa forma de discriminação positiva. Mas têm de admitir que as cotas fizeram mais pela feminização dos conselhos em dois anos do que décadas de discussões mais democráticas. Laboratório dessa experiência radical, a Noruega decidiu que, até o final do ano que vem, todas as companhias com capital aberto no país terão de ter ao menos 40% de seus conselhos ocupados por mulheres. Naturalmente, as empresas locais estão correndo para se ajustar. No momento, a média nas 100 maiores firmas norueguesas é de 29%, contra 22% em 2004.

Este movimento se alastrou, espontaneamente, pelo restante da Escandinávia, e hoje Suécia, Finlândia e Dinamarca já têm respectivamente 23%, 20% e 18% de mulheres nos conselhos, de acordo com um levantamento da European Professional Women's Network em parceria com o jornal Financial Times. Tais números tornaram-se um embaraço para o restante de uma Europa supostamente progressista. No Reino Unido, a porcentagem de mulheres nos conselhos subiu apenas de 10% para 11,4% nestes mesmos dois anos. Na França, de 6% para 7,6%. E na Alemanha a participação caiu de 10% para 7,2% sendo que dois terços das conselheiras são representantes dos trabalhadores.

A despeito da distância geográfica e cultural e da carência de estatísticas, o debate chegou ao Brasil onde a única pesquisa do gênero conhecida, realizada em 2003 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), revelou uma porcentagem de 7% de mulheres em conselhos de administração. A má notícia é que a maioria delas não é conselheira profissional e sim herdeira de empresas familiares. “Mas há um aspecto positivo”, diz a consultora Sandra Guerra, do IBGC. “Cada vez mais herdeiras estão estudando e se preparando para ser conselheiras de verdade e não figuras decorativas.”

Entre os países mais atrasados que o Brasil nesse processo está a Espanha, onde o governo acaba de propor uma cota de 40% similar à da Noruega uma tremenda ousadia para uma nação onde há apenas uma mulher para cada 25 homens nos conselhos de administração ou 3,86% do total. Contra esse pano de fundo, o consultor René Werner, especialista em governança familiar e corporativa, ainda vê uma clara maioria de homens nos conselhos brasileiros, mas acha que o País “não é tão machista assim”. Sua tese é de que, discretamente, executivas de primeira linha e mulheres com participação acionária relevante (herdeiras) estão abrindo as portas do “clube do bolinha” dos conselhos de administração. E a tendência é que conquistem mais espaço nos próximos anos, devido a alguns fatores:

- número crescente de herdeiras ativas nas empresas familiares;
- surgimento de uma geração de executivas de sucesso;
- fato (questionável) de o brasileiro ser menos machista do que os demais latinos;
- a impressão geral de que a sensibilidade diferente da mulher está sendo valorizada pelas empresas.

Lucimara Makhoul, vice-presidente do Banco Real, sugere moderação com o entusiasmo. “A evolução é mais rápida quando você sai do zero”, ironiza. Ela lembra que nos maiores grupos brasileiros a

Sandra Guerra, que, além de consultora em governança, é ex-presidente do IIR (Institute for International Research) no Brasil. Afinal, o desenvolvimento de conselheiros se dá é na cúpula das empresas. Se não ocupam cargos de relevância nas companhias, as mulheres não dão os passos que normalmente conduzem aos postos de conselho.

O que fazer, então? Apelar para cotas? “Eu não acho que isso seja uma solução adequada. A composição de um conselho deve ser a busca de um mix de competências, e cotas burocratizam a escolha”, critica Sandra. A saída, para ela, é apelar para o bolso das empresas. “A diversidade agrega valor. Em um conselho no qual todos pensam igual, o risco de tomar decisões erradas é muito grande”, compara. Heloisa Bedicks, diretora-executiva do IBGC e conselheira independente da Mapfre Seguradora, também é contra as cotas para mulheres. “É importante ter diversidade entre sexos, mas não sei até que ponto a imposição é o melhor caminho”, diz.

Em universos muito masculinos, com predominância de engenharia na formação dos profissionais, o olhar feminino muitas vezes é recebido com estranheza. “A mulher precisa ser muito assertiva para se fazer ouvir”, observa Sandra. Ex-conselheira de empresas na área de tecnologia, ela conta que já esteve em reuniões onde foi sumariamente ignorada. Mas não recomenda repetição de gestos masculinos para se impor. “O estilo feminino, mais suave ou conciliador, é um diferencial que pode prevalecer numa discussão”, ensina. O segredo, segundo ela, é usar a força do outro a seu favor. Como nas lutas orientais.

Headhunters e consultores ouvidos pela DINHEIRO dizem que mulheres são melhores que homens na “leitura de ambientes”. Ou seja, têm mais capacidade de identificar líderes, avaliar condições de trabalho e níveis de satisfação dos funcionários características que explicam por que os departamentos de RH são mais femininos que os demais. Os especialistas intuem que isso acontece porque a mulher é a “ministra das relações exteriores” de toda família. O que funciona como uma espécie de treino em gestão de conflitos. Do mesmo modo, o maior apreço da mulher pela questão da sustentabilidade pode ter a ver com o instinto de preservação da família. Em comparação, o homem tende a ser movido a adrenalina.

40% dos conselhos na Noruega estão reservados para mulheres por meio de cotas. Executivas brasileiras rejeitam a idéia.