

AS MULHERES EM CARGOS DE DIRECÇÃO ECONÓMICA

Quer no sector privado quer no público as mulheres que ocupam lugares de direcção têm percentagem muito baixas. Mesmo em países onde 40% a 50% da força laboral é constituída por mulheres somente 8% estão em cargos de direcção. Este fenómeno é conhecido por “telhado de vidro” – as mulheres têm dificuldade em chegar a lugares de topo ou de chefia.

Os países onde as mulheres ocupam em maior número os lugares de direcção são os EUA, Reino Unido e a Irlanda e os países que têm os índices mais baixos verificam-se na Europa do Sul: Espanha, Grécia e Itália. No entanto, e mesmo nos EUA onde as mulheres acedem em maior número a lugares de direcção, somente ocupam 2% da totalidade desses cargos. No espaço OCDE essa percentagem é de 7%.

No âmbito dos Conselhos de Administração das Empresas as mulheres encontram-se representadas em número muito inferior ao dos homens, mais de 46% de empresas no espaço OCDE não têm mulheres nos seus Conselhos de Administração. O número de mulheres directoras é maior nos países Escandinavos (Noruega e Suécia) e menor em Itália, Portugal e Japão.

Embora as Empresas Norte Americanas sejam as que lideram a representação de mulheres nos Conselhos de Administração, as mulheres representam menos de 13% dos seus membros (11% no Canadá).

Em geral as mulheres que se encontram em cargos de direcção perspectivam o futuro quando têm que tomar decisões, contribuindo para a construção do trabalho em equipa, com maiores qualidades comunicacionais e perspectivando a mudança.

Numa série de estudos da revista “Fortune”, 500 das empresas com mais mulheres nos Conselhos de Administração, demonstram uma significativa *performance* financeira e um maior retorno; num estudo internacional de grande envergadura verificou-se que as empresas que tinham uma maior percentagem de mulheres nos cargos de direcção demonstravam uma melhor prestação, em termos de ambiente de trabalho, inovação, assumpção de responsabilidades e lucro.

Implicações políticas

Os estereótipos existentes relativamente à liderança por mulheres teimam em persistir quer no sector público quer no privado. Esta é a situação em que nos encontramos, a proporção de mulheres em cargos superiores está estagnada senão a decrescer. São necessários três tipos de intervenção para contrariar a tendência: estabelecer e monitorizar objectivos para as mulheres nas

direcções; criação de trabalho em rede e desenvolvimento de programas; incrementar práticas de trabalho amigas da família.

Aumentar o número de mulheres directoras pode ser tido em conta como qualquer outra mudança nas empresas, tornando claros os objectivos e finalidades, monitorizando resultados e premiando o progresso.

Em 2003 a Noruega elaborou e implementou uma Lei segundo a qual todas as Empresas Públicas devem ter nas suas direcções 40% de mulheres, a qual teve como resultado levar o país a liderar a participação de mulheres como directoras de empresas. Este país tem igualmente quotas para a representação de mulheres a todos os níveis no seu governo e pretende ainda que haja uma representação de 40% de mulheres nas comitativas oficiais, direcções, Conselhos e Delegações.

A Suécia tem como meta que as mulheres ocupem no sector público lugares de direcção na percentagem de 56%; o Canadá tem como objectivo a representação de homens e mulheres em 50% em todos os cargos do sector público.

- As políticas não devem ser orientadas no sentido de que as mulheres se adaptem às condições de trabalho masculinas, mas sim promover mudanças nas organizações desencorajando os estereótipos de género.

São necessários programas dirigidos a mulheres trabalhadoras para recrutar mulheres para lugares superiores, bem como redes de profissionais que dentro e fora do trabalho possam suportar a criação e acompanhamento dos programas.

A interrupção da carreira, por parte das mulheres, para cuidar das crianças e da família, contribui para a ideia de que as mulheres estão menos comprometidas com o trabalho.

Políticas sensíveis ao género que prevejam formas flexíveis de trabalho, e o reconhecimento de que as mulheres escolhem carreiras diferentes das dos homens, são fundamentais para o aumento de mulheres nas empresas.

Práticas de trabalho amigas da família são a chave para o recrutamento e a manutenção de mulheres nas empresas; os governos podem providenciar incentivos às empresas no sentido de implementarem horários flexíveis, trabalho em part-time e creches, licenças pagas para pais e mães e permitindo que as carreiras possam ser interrompidas para cuidar dos filhos.

Women and Management

Women's representation in management positions in both the private and public sectors is markedly low and evidences another failure to make full use of available human capital. In OECD countries where women are 40%-50% of the labour force, they account for less than 8% of top managers. Worldwide, this share is even lower and declining. Known as the "glass ceiling" phenomenon, women have a difficult time climbing the leadership ladder. The result of this managerial gender gap is the reduced performance, innovation and effectiveness of firms and governments.

Male employment rates in managerial posts are higher than female rates in all OECD countries (**Figure 7**). The share of women in management is greatest in the United States, United Kingdom and Ireland, and lowest in Southern European countries such as Spain, Greece and Italy. But even in the United States, despite representing a large share of management and professional positions, women still made up only 2% of Chief Executive Officers (CEOs) in the Fortune 500 companies. In the OECD area, it is estimated that only 7% of the directors of leading companies are women (EIRIS, 2005).

Nor are women well represented on the boards of major companies. Over 46% of OECD large firms have no women on the board, while only 23% have more than one woman on the board. The number of female directors is highest in the Scandinavian countries of Norway and Sweden and lowest in Italy, Portugal and Japan (**Table 1**). North American companies are among the global leaders in terms of the percentage of women on their boards, although women still represent less than 13% of board members in the United States and only 11% in Canada.

This managerial gender gap persists despite evidence that women managers can improve the economic performance of companies and organisations. In general, women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations adapt to changing circumstances. In a series of studies, Fortune 500 companies with more women board directors are shown to have significantly better financial performance, including 53% higher returns on equity, 42% higher returns to sales, and 66% higher returns on invested capital (Catalyst, 2007). Including more women in managerial teams has been found to increase the innovation

capacity of companies (LBS, 2007a). In an international study of large corporations, those with a higher proportion of women in top management demonstrated the best performance in terms of work environment, innovation, accountability and profits (McKinsey, 2007).

Policy implications

In both the public and private sectors, stereotypes persist that women are not leadership material. This has led to the “pipeline problem” with the proportion of women in senior roles stagnant and even decreasing. Three types of interventions can help counteract these trends: 1) establishing and monitoring targets for women managers, 2) setting up networking and development programmes, and 3) ensuring family-friendly work practices. Increasing the number of women managers can be tackled like any other management challenge: by setting clear goals and targets, monitoring results and rewarding progress. A survey of corporate best practice in Europe found that 27% of leading companies set targets for the number of women in senior executive roles (LBS, 2007b). In 2003, Norway passed a law decreeing that all publicly-listed corporations must have at least 40% women on their boards, which is a main reason the country leads the world in the number of female directors. Senior politicians in other Nordic countries are proposing to legislate quotas for companies if the number of women on boards does not increase to 25%-40%.

Targets and quotas have also been set by governments for the share of women managers in the public service. Since 1995, the European Union has set annual targets for the appointment of women to all top-grade posts, with almost a quarter of the 6 000 top jobs now filled by women. Norway has quotas for the number of women managers in government at all levels. Norwegian law also requires that women make up at least 40% of the members of all official committees, boards, councils, and delegations. Sweden set goals for women in managerial positions in the public sector, which is now 56%. In Canada, the goal is to ensure balanced representation (50/50) of men and women in all parts of the public service.

Women are often excluded from informal networks and lack mentors and development experiences which limits their advancement. Policies should not be aimed towards helping women adapt to a male-centred work environment, but rather to promoting changes in organisations to discourage gender stereotyping (Wittenberg-Cox, 2008). Mentoring programmes for

female employees are needed to supplement active recruitment of women for upper management positions. Professional networks both within and outside the place of work can act as support to mentoring and coaching.

Targets can be set for developmental assignments for women, including specialised training, project management and high-level tasks.

Women generally need to take time off from their careers to care for children and family, which interrupts career progression and contributes to perceptions that women are less committed to work. Gendered policies around flexible working are fundamental to the development of women managers as well as the recognition that women follow different career paths than men. Family-friendly work practices are key to both recruiting and retaining women managers. Governments can provide incentives to companies to implement flexible hours, part-time work and childcare, to subsidise paid leave for both mothers and fathers, and to allow career breaks for women with children.