

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

CONTAR E CONTÁ-LO.

ESTRATÉGIAS DE VISIBILIDADE
PARA A IGUALDADE

Madri, 4 de novembro de 2019

Para alcançar a igualdade nas empresas, não chega que as mulheres contem. Além disso, têm de o contar. Quando não se dá este passo em frente, continua a ser comum falar da invisibilidade das mulheres nas empresas, como se fossem elas que, por iniciativa própria, por modéstia ou timidez, preferissem sair do centro e assumir uma posição secundária. Na realidade, este fenómeno é, muitas vezes, resultado de preconceitos ou estratégias, na maioria dos casos, inconscientes, felizmente, das empresas para silenciar, esconder e objetificar o talento executivo feminino.

Contar e contá-lo tem muitas vantagens óbvias: promove a igualdade, quebra estereótipos corporativos e ajuda os profissionais que começam a pensar livremente sobre as respetivas carreiras, sem os sobrecarregar com constructos culturais que os condicionam de antemão.

Na LLYC, acreditamos firmemente que dar visibilidade ao talento e à liderança femininos é um passo importante e necessário para reforçar o compromisso com a igualdade e a diversidade de cada organização. Este trabalho monográfico estuda a origem e as consequências da (in)visibilidade das mulheres em cargos de tomada de decisões relativamente à igualdade de género e propõe uma série de ações para promover a visibilidade das mulheres executivas.



ÍNDICE

- 04. Teremos de esperar até ao ano 2220?
- 07. A visibilidade importa
- 08. A cara da liderança é masculina
- 12. O que impede o reconhecimento da liderança feminina?
- 18. A imagem pública das mulheres
- 22. Mais visibilidade, mais igualdade
- 28. Propostas de boas práticas
- 30. Autores

TEREMOS DE ESPERAR ATÉ AO ANO 2220?

Existe uma ligação entre a visibilidade das mulheres nos cargos de alta responsabilidade e a eliminação da disparidade da liderança? Análise do caso das executivas de topo, das políticas e das especialistas.

Desde meados do século XX, as mulheres, em diferentes partes, do mundo têm reivindicado o respetivo lugar na esfera pública, tradicionalmente considerada de domínio masculino. Apesar das grandes diferenças e do progresso díspar entre os países, na maioria deles, as mulheres alcançaram o reconhecimento dos respetivos direitos. Esta mudança foi acompanhada por um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e na formação universitária e profissional. No entanto, embora estejam a ser colmatadas várias disparidades, o caminho para a igualdade continua incompleto. **De acordo com o Fórum Económico Mundial, teremos de esperar até 2220 para alcançar a plena igualdade de género no mundo¹.**

Um sintoma claro de que ainda há muito a fazer é a desigualdade entre a percentagem de homens e mulheres em cargos de tomada de decisões, nas áreas política, económica e cultural. Embora haja várias razões que possam explicar esta presença limitada de mulheres em posições de alta responsabilidade, um dos fatores mais influentes é a escassa e estereotipada visibilidade das mulheres.

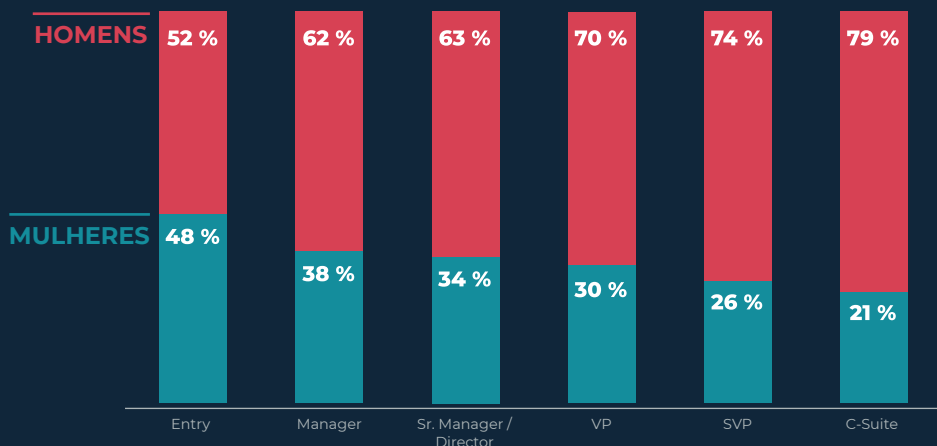
Foi demonstrado que os estereótipos de género também são aplicáveis no poder, constituindo o principal obstáculo à plena liderança das mulheres². Embora hoje estejamos constantemente a fazer campanha contra os estereótipos de género diretos, muitas vezes esquecemo-nos de que **a invisibilidade**, uma forma de estereótipo indireto, **também pode ser muito prejudicial à promoção da diversidade nos cargos de tomada de decisões.**

Note-se que a visibilidade é um dos fatores-chave da liderança, pois é um símbolo de poder e um elemento de representação e identificação. Como resultado, a **invisibilidade**

¹ Fórum Económico Mundial (2018), *The Global Gender Gap Report 2018*.

² Molero Alonso, F. et al. (2009) «Mujeres y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad». Instituto da Mulher.

GENDER REPRESENTATION IN THE CORPORATE PIPELINE. WOMEN IN THE WORKPLACE 2019.



histórica das mulheres influenciou a percepção comum da liderança como um papel exclusivamente masculino e dificultou a presença e o trabalho das mulheres no topo.

Portanto, a promoção da visibilidade das mulheres em cargos de alta direção é um dos fatores que podem contribuir para alcançar a igualdade de género. Os efeitos da mesma são positivos não só para as mulheres, mas também para todos os elementos de uma empresa ou instituição e para todos os cidadãos de um país. Por esta razão, na LLYC, acreditamos firmemente que **dar visibilidade ao talento e à liderança femininos é um passo importante e necessário para reforçar o compromisso com a igualdade e a diversidade de cada organização.**

A situação atual em números

As desigualdades entre mulheres e homens continuam a ser um flagelo global que afeta todos os grupos sociais e todos os aspetos da vida. Em 2019, nenhum país do mundo alcançou uma igualdade de género perfeita. Os progressos continuam a ser desiguais entre regiões e estados, e são fortemente marcados pelo contexto cultural e social.

Se nos concentrarmos na **disparidade global de género** nos países da América Latina, nos Estados Unidos, em Espanha e em Portugal, veremos que existem fortes desproporções dentro deste grupo. De facto, enquanto a Costa Rica e a Espanha avançam de forma significativa na área da igualdade de género, o Brasil está a retroceder, apresentando desigualdades extremas³.

Nos países analisados, **a disparidade na educação é a mais reduzida.** De facto, segundo o Fórum Económico Mundial, três países da região – Colômbia, Brasil e Costa Rica – são líderes internacionais na igualdade na educação.

No entanto, o facto de as mulheres e os homens terem as mesmas oportunidades na educação não significa que a tenham no mercado de trabalho e na política. Os três Estados enfrentam dificuldades relativamente à inserção profissional das mulheres (a diferença na taxa de atividade entre homens e mulheres varia entre 23 % na Colômbia e 30 % no Brasil) e uma disparidade extrema nos salários. Além disso, na Colômbia e no Brasil, a política continua a ser dominada pelos

³ Fórum Económico Mundial (2018), *The Global Gender Gap Report 2018*.

CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DA IGUALDADE DE GÉNERO DOS PAÍSES

22° COSTA RICA

45° PANAMÁ

64° VENEZUELA

29° ESPANHA

50° MÉXICO

74° REP. DOMINICANA

37° PORTUGAL

51° ESTADOS UNIDOS

95° BRASIL

40° COLÔMBIA

52° PERU

41° EQUADOR

54° CHILE

homens. Esta situação é plenamente ilustrada pela baixa representação das mulheres nos parlamentos dos dois países – 18,1 e 10,7 %, respetivamente.

O **empoderamento económico** continua a ser o problema mais importante em quase todos os países da área analisada. Além da baixa participação das mulheres no mercado de trabalho, do acesso limitado que têm a cargos de tomada de decisões e da grande disparidade salarial, a segregação horizontal do trabalho reforça o facto de haver uma dicotomia no mercado de trabalho e de existirem setores «femininos», como a enfermagem e a educação, e setores «masculinos», como as finanças e a arquitetura. Esta segregação é especialmente visível nos setores relacionados com as carreiras STEM,

que já são, e se tornarão ainda mais no futuro, as mais valorizadas e mais bem pagas.

A **representação política** é a variável que avança da forma mais desigual. Espanha é, desde 28 de abril de 2019, líder mundial na percentagem de mulheres no poder executivo (64,7 % do governo de Pedro Sánchez são mulheres, fazendo da Espanha o país do mundo com mais ministras). Também é líder, neste aspeto, na área do poder legislativo (as mulheres ocupam 47,4 % dos lugares nas Cortes, colocando Espanha no topo da lista europeia de países com a maior percentagem de mulheres no Congresso, e colocando-a em quinto lugar em todo o mundo). Já o Brasil, apesar do forte apoio popular às políticas de igualdade⁴, tem apenas 15 % de mulheres no Congresso, e uma única mulher no governo de Jair Bolsonaro.

⁴ <https://nacoesunidas.org/mais-de-80-dos-brasileiros-e-brasileiras-querem-politicas-federais-de-promocao-a-igualdade-revela-pesquisa-ibope-onu-mulheres/>

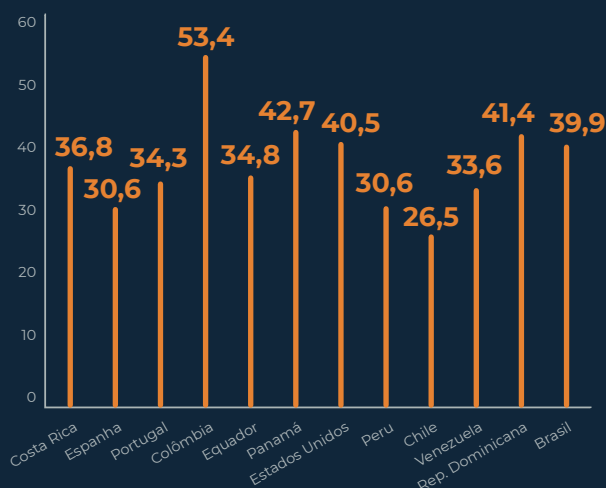
CLASSIFICAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÉNERO NA EDUCAÇÃO

1° COSTA RICA	55° VENEZUELA
1° BRASIL	57° MÉXICO
1° COLÔMBIA	59° EQUADOR
37° CHILE	64° PANAMÁ
46° ESTADOS UNIDOS	82° PORTUGAL
47° ESPANHA	89° PERU
54° REP. DOMINICANA	

CLASSIFICAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÉNERO NAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS

19° ESTADOS UNIDOS	82° EQUADOR
39° COLÔMBIA	89° REP. DOMINICANA
44° PORTUGAL	92° BRASIL
52° PERU	105° COSTA RICA
59° PANAMÁ	120° CHILE
61° VENEZUELA	122° MÉXICO
80° ESPANHA	

% DE MULHERES LEGISLADORAS, FUNCIONÁRIAS DE ALTO NÍVEL E DIRETORAS DE EMPRESAS



Fonte: Fórum Económico Mundial (2018), *The Global Gender Gap Report 2018*.

CLASSIFICAÇÃO DA DISPARIDADE NA PARTICIPAÇÃO POLÍTICA

16° COSTA RICA	53° PANAMÁ
24° ESPANHA	59° COLÔMBIA
27° MÉXICO	69° REP. DOMINICANA
31° CHILE	76° VENEZUELA
35° EQUADOR	98° ESTADOS UNIDOS
36° PERU	112° BRASIL
46° PORTUGAL	

A VISIBILIDADE IMPORTA

A questão da visibilidade é central nos estudos da liderança, porque a liderança não pode existir sem a visibilidade.

Uma das maiores distinções existentes na cultura sociopolítica ocidental é a dicotomia entre o espaço público, associado à visibilidade, e o espaço privado, associado à invisibilidade. Como explica Hannah Arendt na obra *A Condição Humana*, a palavra «público» significa, acima de tudo, a possibilidade de ser visto e ouvido por todos⁵. Esta capacidade de aparecer em público dá ao protagonista um grande poder, porque lhe permite influenciar a percepção das diferentes questões, e, consequentemente, da construção social da realidade.

Segundo Marshall McLuhan, a visibilidade não é uma simples imagem da realidade, mas o processo social de criação da realidade.

A visibilidade simboliza, assim, o poder e o conhecimento. No entanto, a visibilidade não se limita simplesmente a descrever o poder. Graças à força de influência que tem, a visibilidade é aquilo que dá sentido ao poder.

Esta força prescritiva de visibilidade parece especialmente importante na política porque é um elemento indispensável da mesma. Ter visibilidade significa ter uma voz política e ter o poder de criar ou influenciar o discurso público. **A falta de diversidade implica, portanto, um monopólio na criação de percepções sobre diferentes questões da vida pública**⁶. Por conseguinte, para a manutenção dos padrões democráticos e para uma distribuição equilibrada de poderes, é importante assegurar a visibilidade de diferentes grupos. Na primeira TED Talk que fez, posteriormente tornada um ensaio intitulado «O perigo de uma história única», Chimamanda Ngozi Adichie, escritora nigeriana e autora de vários manifestos feministas,

⁵ Arendt, H. (2016) *A Condição Humana*, Ediciones Paidós

⁶ Brighenti, A. (2007) "Visibility: a Category for the Social Sciences". *Current Sociology*. 55(3): 323-342.

explica que, quando há um desequilíbrio de poderes e a visibilidade é limitada a um só grupo, quem conta a história tem um poder imenso, porque controla não só própria imagem, mas também a do grupo mais invisível. Assim, tendo essa capacidade, podem reforçar ainda mais o poder que têm. Portanto, é necessário dar visibilidade a todos os grupos, para humanizar a sociedade e restaurar a dignidade de todos⁷.

A CARA DA LIDERANÇA É MASCULINA

Apesar dos progressos em matéria de igualdade de género em diferentes domínios, a questão da visibilidade é um exemplo flagrante das disparidades que persistem. Os estereótipos de género que atribuem os homens ao espaço público e confinam as mulheres ao espaço privado

dão visibilidade apenas aos homens. O resultado é que as mulheres enfrentam mais dificuldades e esperam mais tempo para obter reconhecimento da respetiva liderança e das respetivas competências. No entanto, esta situação afeta negativamente não só as mulheres, mas também a qualidade do sistema democrático de um país e o respetivo desempenho económico.

O número de mulheres em cargos de tomada de decisões continua a aumentar; no entanto, no imaginário coletivo, são os homens que, por natureza, têm as competências para exercer uma verdadeira liderança. As mulheres, por sua vez, parecem inadequadas para ocupar cargos elevados, principalmente porque lhes é atribuída uma forte emotividade, considerada um obstáculo à liderança. Aquelas que tentam quebrar este duplo cliché enfrentam a rejeição e são punidas por não respeitarem as normas estabelecidas.

⁷ Ngozi Adichie, C. (2018), *O Perigo de uma História Única*, Literatura Random House.



A visibilidade dos homens, portanto, reforça o conceito de liderança como pertencendo ao domínio masculino.

De acordo com a teoria dos papéis sociais, há uma correlação entre as características que geralmente são consideradas importantes para o sucesso numa determinada área e a frequência de exposição a estas características por parte das pessoas que ocupam posições de liderança nessa área⁸. Os estereótipos de género baseados na dicotomia entre esfera pública-homens e esfera privada-mulheres também resultaram na criação de uma percepção da liderança como um atributo exclusivamente masculino.

“A questão da visibilidade é um exemplo flagrante das disparidades que persistem”

Já na década de 1970, os primeiros estudos científicos sobre a liderança confirmaram que, no imaginário coletivo, os traços associados aos homens, como a independência, a agressividade e a assertividade, também eram automaticamente atribuídos à gestão e à liderança eficazes. Além disso, também se demonstrou que os estereótipos criavam expectativas tendenciosas sobre o comportamento das pessoas. Como consequência, as mulheres, ao não corresponderem a estes estereótipos ou expectativas, sofriam uma penalização quando se tratava de avaliar a capacidade de liderança das mesmas.

Think manager, think male

Em 1973, Virginia Schein criou o Índice Descritivo (Descriptive Index) contendo 92 adjetivos e termos descritivos (como emocionalmente estável, inteligente etc.), e pediu aos homens em posições médias de gestão nas empresas se esses termos se referiam a uma mulher, a um homem ou a um líder de uma equipa bem-sucedida. Os resultados deste estudo demonstraram que os homens associavam o sucesso na gestão empresarial às características tradicionalmente atribuídas aos homens (60 características comuns para os homens e a liderança eficiente, e apenas 8 para as mulheres). Dois anos mais tarde, Schein realizou o mesmo estudo no grupo de mulheres em posições médias de gestão e confirmou os resultados do primeiro inquérito. Daí nasceu a teoria de Virginia Schein, chamada «Think manager, think male».

Desde então, a situação não se alterou significativamente. Na década de 2000, novos estudos confirmaram que os estereótipos relacionados com o sexo do líder continuavam a ter um grande impacto quando se trata de avaliar a capacidade do líder para liderar uma equipa no trabalho. **Esta avaliação tendenciosa por género das capacidades de liderança dos homens e das mulheres é um fenómeno global.**

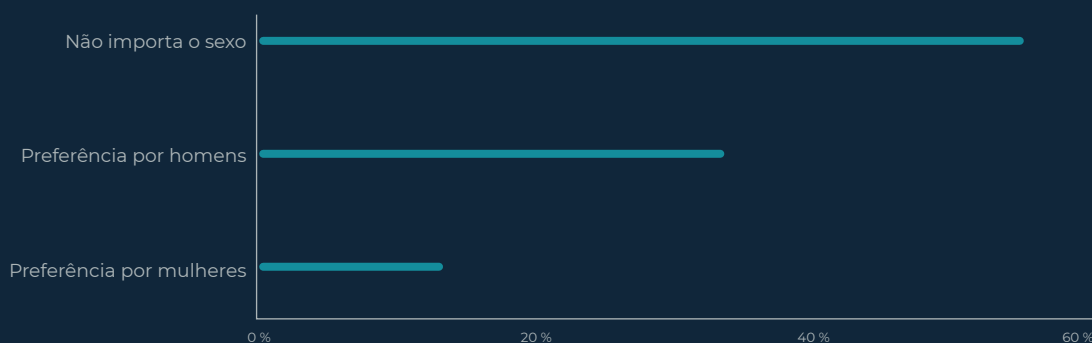
Além disso, um estudo da Universidade da Califórnia mostrou que a preferência por líderes masculinos é a mais acentuada no grupo dos homens e das pessoas que nunca trabalharam em equipas lideradas por mulheres, ou seja, grupos pouco expostos à liderança feminina e que têm ideias pré-concebidas⁹.

A predileção pelos líderes masculinos não se baseou numa preferência pelo modelo de liderança tradicionalmente atribuído aos homens, mas numa visão muito crítica da liderança feminina. Por exemplo, as mulheres foram descritas com adjetivos negativos que não foram usados para descrever os homens, tais como «emocionais», «mal-humoradas», «mesquinhas» e «enfadonhas».

⁸ Eagly, A., Steffen, V. (1984) «Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles». *Journal of Personality & Social Psychology*. 46(4): 735-754.

⁹ Elsesser, K., Lever, J. (2011). «Does gender bias against women still persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey». *Human Relations*. 64(12) 1555-1578

PREFERÊNCIA DECLARADA RELATIVAMENTE AO GÊNERO DO LÍDER DA EQUIPA



Dados a partir dos resultados publicados no artigo «Does gender bias against women still persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey»

Tal como a visibilidade constrói a imagem característica do líder, a invisibilidade marginaliza e exclui as pessoas do processo de tomada de decisões. **Há uma correlação positiva entre a falta de visibilidade, a perpetuação de práticas tendenciosas e as dificuldades das mulheres em alcançar posições de liderança.** As teorias mais famosas sobre a liderança e a psicologia têm demonstrado o papel central dos estereótipos de gênero no número reduzido de mulheres em cargos de tomada de decisões.

A emocionalidade atribuída às mulheres é o principal argumento contra a liderança feminina eficaz

O estereótipo da emocionalidade é um dos mais fortes da cultura ocidental,¹⁰ influenciando o comportamento e criando expectativas em todas as áreas, incluindo a profissional.

A percepção das mulheres como mais emocionais do que os homens é o principal argumento para rejeitar a liderança das mesmas. As emoções são consideradas contrárias à razão, e, por conseguinte, um obstáculo a uma tomada de decisões racional e objetiva. Há também um paradoxo baseado na dupla percepção da empatia: por um lado, é uma característica muito apreciada nas organizações modernas; por outro, considera-se que um líder eficaz tem de ser capaz de tomar decisões muito difíceis para o bem da organização.

Este estereótipo é reforçado pela convicção na alta sensibilidade das mulheres, que alimenta o estereótipo de que as mulheres não são capazes de receber críticas, levando os fracassos mais a peito.

¹⁰ Brescol, V. (2016) «Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders», *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>

As emoções e o género

Num estudo internacional 2017, um grupo de investigadores dos EUA, das Universidades de Yale e Cambrigde, da Microsoft Research e da Affectiva Inc., confirmou que as mulheres expressam mais as emoções, especialmente as emoções positivas. Os homens, por outro lado, expressam mais frequentemente as emoções negativas, como a raiva e o orgulho. Diferentes estudos mostraram que tanto os homens quanto as mulheres sentiam os mesmos sentimentos, com a mesma intensidade e frequência. Então, deduziu-se que as mulheres expressam mais as emoções para corresponder às expectativas sociais.

(Fonte: McDuff, D. et al. (2017), «A large-scale analysis of sex differences in facial expressions». *PLoS ONE*. 12(4): e0173942)

A dificuldade das mulheres em escapar aos estereótipos

As mulheres são, então, vistas como menos preparadas para liderar. No entanto, quando uma mulher adota um comportamento contrário ao estereótipo, também é punida por não cumprir o papel previsto.

“Há uma correlação positiva entre a falta de visibilidade, a perpetuação de práticas tendenciosas e as dificuldades das mulheres em alcançar posições de liderança”

A associação tradicional do espaço público como pertencente aos homens e do espaço privado como a reclusão das mulheres também influencia a atribuição de papéis e comportamentos definidos: os homens têm de ser fortes e decisivos para liderar, e as mulheres têm de ser afetuosas, generosas e atenciosas para fazer as tarefas domésticas. Quando uma mulher chega a uma posição de poder, enfrenta um duplo desafio: quando adota uma atitude de autoridade, geralmente é respeitada, mas é considerada desagradável; se, pelo contrário, se comporta de uma forma tradicionalmente atribuída às mulheres, é muito apreciada, mas inspira pouco respeito, porque é considerada demasiado emocional para tomar decisões potencialmente difíceis, considera-se que tem carisma insuficiente para motivar todos os funcionários.

Essa contradição é conhecida como **«dupla ligação»**, e é considerada um dos maiores obstáculos ao avanço das mulheres no mundo empresarial. As mulheres devem, assim, investir mais tempo e esforço do que os homens para obter o mesmo reconhecimento, porque **lhes custa mais criar credibilidade no âmbito da liderança** e evitar os estereótipos de género. Além disso, o facto de terem de andar sempre em terrenos muito frágeis, onde as linhas de transgressão para uma mulher são muito finas e o nível de autocontrolo exigido é muito elevado, pode ter um impacto negativo no desempenho profissional e até na saúde mental das executivas¹¹.

O efeito da repercussão

De acordo com a teoria de Rudman e Phelan, chamada efeito da repercussão, as mulheres que se comportam contra o estereótipo feminino são punidas psicologicamente, mas também economicamente, porque tal tende a impedir a progressão na carreira em todas as etapas.

(Rudman, Laurie & Phelan, Julie (2008), «Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations». *Research in Organizational Behaviour*. 28: 61-79)

¹¹ Hulsheger, U., & Schewe, A. (2011). «On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research». *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3): 361-386.

O paradoxo de Heidi e Howard

O paradoxo de Heidi e Howard foi um estudo de caso que o professor Frank Flynn apresentou aos alunos na Columbia Business School. Após serem divididos em dois grupos, os alunos receberam o mesmo caso de um investidor de risco. No entanto, num, o protagonista chamava-se Heidi, e, no outro, Howard. Relativamente ao profissionalismo, os dois perfis foram avaliados da mesma forma; no entanto, Howard despertou mais simpatia do que Heidi. Heidi parecia mais antipática, e os alunos eram menos propensos a empregá-la porque lhes parecia mais «egoísta».

Deborah Gruenfeld, da Stanford Graduate School of Business, aprofundou este estudo acrescentando que quanto mais independente parecia uma investidora de risco, mais rejeição despertava. Demonstrou assim que aquilo que é positivo, transmitindo a ideia de poder e sucesso nos homens, é negativo no caso das mulheres. Consequentemente, **a principal dificuldade para as mulheres é equilibrar os traços tradicionalmente atribuídos à liderança e os associados às mulheres.** O comportamento assertivo, autoritário e dominante, normalmente associado à liderança, parece pouco atraente quando exercido por mulheres.

O QUE IMPEDE O RECONHECIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA?

Embora hoje em dia a discriminação em razão do sexo já não seja tão direta, ainda existem formas mais escondidas, os chamados «preconceitos inconscientes de segunda geração». São práticas que parecem neutras, mas que, na realidade, perpetuam os benefícios para os homens estabelecidos nas regras e normas sociais.

Dada a natureza oculta e não intencional destes estereótipos, estes não são imediatamente observados – uma das razões pelas quais muitas pessoas desconsideram a existência de desigualdades de género nas sociedades modernas.

Um estudo da Harvard Business Review demonstra que os homens e as mulheres são tratados de forma diferente no trabalho

Em 2017, a HBR realizou um estudo sobre as diferenças de comportamento no trabalho entre homens e mulheres, para uma multinacional em que as mulheres estavam sub-representadas em cargos de liderança. Após recolher mensagens de e-mail e informação sobre as reuniões dos funcionários de um escritório com diferentes níveis de antiguidade, solicitou-se aos funcionários que usassem identificadores que mediam o nível e o tom da voz durante as conversas no trabalho, assim como a proximidade de outros identificadores.

A análise dos dados obtidos mostrou que os comportamentos adotados pelas mulheres não diferiram dos adotados pelos homens, e que o nível de interação das mulheres com a liderança foi igual ao dos homens. O que se deduz deste estudo é que a disparidade de género em cargos de tomada de decisões seria explicada não tanto pelo comportamento, mas pelo modo como as pessoas veem as ações das mulheres.

Embora em Espanha a discriminação em razão do sexo seja estritamente proibida por lei, as mulheres neste país têm menos 30 % de probabilidades de serem chamadas para uma entrevista de emprego do que os homens, e esta disparidade é agravada no caso das mães¹².

Relativamente à progressão na carreira, as mulheres têm de esperar mais tempo para progredir em cada etapa, e esta disparidade agrava-se frequentemente em posições de

¹² Gonzalez, M.J. et al. (2019). ¿Tienen mujeres menos oportunidades de ser contratadas? *Observatorio Social de "la Caixa"*. CaixaBank › es › prensa › obrasocial › show_annex¿Tienen las mujeres menos oportunidades de ser contratadas?

liderança. A existência de uma disparidade de género foi demonstrada em vários estudos experimentais baseados em intenções de recrutamento.



Fonte: LeanIn.Org (2019) «Women in the workplace study»

Há várias razões para este desequilíbrio. Por um lado, vários investigadores indicam que o desequilíbrio existe porque a grande maioria das posições de liderança é ocupada por homens, que impõem critérios de seleção que privilegiam candidatos cujo perfil é semelhante ao deles. Embora as mulheres tenham melhor desempenho profissional do que os homens, os homens têm mais potencial de empregabilidade¹³.

Por outro lado, o desenvolvimento profissional das mulheres também se detém nas organizações onde só há promoções por candidatura, porque as mulheres se excluem a elas próprias da carreira ao não se candidatarem. De acordo com o famoso estudo interno da Hewlett-Packard, **os homens candidatam-se a um posto quando cumprem, em média, 60 % dos requisitos, enquanto as mulheres só o fazem quando cumprem a totalidade dos mesmos**. De acordo com diferentes especialistas, isto acontece porque as mulheres têm pouca confiança nelas próprias.

No entanto, Tara Morh fez outra leitura deste fenómeno em 2014. De acordo com os resultados do inquérito que fez para a Harvard Business Review, a principal razão para não se candidatarem a um posto de trabalho não era o sentimento de não conseguirem fazer o trabalho solicitado, mas sim que, não cumprindo todos os requisitos, as mulheres valorizavam o tempo que poderiam perder no processo de seleção para finalmente não serem escolhidas. Não se tratava, portanto, de um problema relacionado com a perceção que tinham delas próprias, mas de uma abordagem específica ao processo de recrutamento, que as mulheres consideram rígido e definido por regras rigorosas. Morh considerou, então, que o problema não era tanto a falta de confiança, mas o facto de serem educadas desde a infância a respeitar plenamente as regras.

O viés na progressão na carreira e a inteligência artificial

Para evitar este viés inconsciente, algumas empresas decidiram usar programas de inteligência artificial. No entanto, os algoritmos não evitam o viés humano, podendo também piorar a situação de discriminação. Em outubro de 2018, a Amazon deixou de utilizar o respetivo programa de avaliação curricular para contratação, porque se apercebeu de que o algoritmo discriminava as mulheres. Os engenheiros da Amazon criaram uma ferramenta para automatizar a procura do melhor talento.

Com base nos registos do recrutamento dos últimos dez anos, o programa deduziu que os homens eram preferíveis às mulheres e discriminava-as, especialmente nos cargos técnicos. A Amazon apercebeu-se do viés da ferramenta em 2015 e tentou corrigi-lo. No entanto, a empresa americana perdeu a confiança no produto porque o risco de uma possível falha não foi completamente eliminado, e decidiu abandonar o projeto três anos mais tarde.

¹³ Roth P., Purvis K., Bobko P. (2012). «A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies». *Journal of Management*. 38(2): 717-739.

Acesso limitado às redes profissionais

O *networking* é essencial para a progressão na carreira, especialmente para as pessoas que ocupam posições de direção. No entanto, as mulheres, mesmo em posições executivas, encontram vários obstáculos que as impedem de ter pleno acesso às redes de contactos profissionais, o que enfraquece o desempenho das mesmas. Nas organizações tendenciosas, a parte invisível tem um acesso reduzido ao intercâmbio de conhecimentos¹⁴.

“A principal dificuldade para as mulheres é equilibrar os traços tradicionalmente atribuídos à liderança e os associados às mulheres”

A primeira barreira é o viés ao permitir o acesso de novas pessoas às redes profissionais. A tendência humana de escolher pessoas semelhantes significa que, no ambiente de trabalho, os homens tendem a apoiar outros homens. Como indica a revista *Harvard Business Review*¹⁵, a liderança feminina é menos convencional. Um exemplo disto é que as mulheres tendem a prestar mais atenção às necessidades dos clientes e a se imporem menos. Por vezes, esta liderança é reconhecida por outras mulheres, mas o principal problema é que ainda há poucas mulheres em posições de poder.

Consequentemente, como constataam Eagly e Carli no clássico sobre a liderança feminina, *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*, esta segregação por sexo é favorável aos homens que acedem às redes com maior impacto e melhores perspetivas profissionais.

A segunda barreira reside na dificuldade em encontrar tempo adicional para criar e fortalecer as redes. O *networking* requer horas extra, depois do horário de trabalho tradicional. As mulheres estão em clara desvantagem em relação aos homens, porque são principalmente elas quem se encarrega das tarefas domésticas, tendo menos possibilidades para encontrar tempo adicional.

O precipício de vidro, ou quando a exceção confirma a regra

Num caso muito especial, considera-se geralmente que as mulheres têm mais capacidades do que os homens para liderar uma empresa, ou mesmo um país. De acordo com a teoria do precipício de vidro, **as mulheres tendem a alcançar posições de máxima responsabilidade nas situações críticas quando as hipóteses de falhar são maiores**. Os autores desta teoria, Michelle Ryan e Alexander Haslam, da Universidade de Exeter, no Reino Unido, analisaram as empresas do FTSE 100 e observaram que as empresas lideradas por mulheres tinham piores resultados nos cinco meses seguintes à nomeação. Analisando as razões, descobriram que as mulheres tinham de gerir as empresas em crise, ou que não lhes eram dados os recursos necessários para levar a cabo com sucesso a visão de desenvolvimento que tinham. Assim, os autores chamaram «precipício de vidro» a uma situação de aparente sucesso para a mulher executiva, mas que, na realidade, esconde um perigo de fracasso iminente¹⁶.

Há várias explicações para esta preferência pelas mulheres em situações de crise. Os próprios Ryan e Haslam deduzem que o estereótipo da

¹⁴ Lord, M., Warren-Smith, G. (2018), «Unseen and unheard? Women managers and organizational learning». *The Learning Organization*. 25(1): 40-50.

¹⁵ Harvard Business Review. Setembro de 2013. «Women Rising: the Unseen Barriers»

¹⁶ Ryan, Michelle & Haslam, Alexander (2004). «The Glass Cliff: Evidence that Women are over-represented in precarious leadership positions» *British Journal of Management*, 16(2): 81-90.

mulher como cuidadora alimenta a convicção de que as mulheres são mais eficazes a gerir situações difíceis. Em situações de crise, o lema «*think manager, think male*» torna-se «*think crisis, think female*». Outros acreditam que a liderança transformadora, mais comum nas mulheres, é mais eficaz para gerir mudanças profundas. No entanto, foi também demonstrado que os homens evitam estas nomeações porque, graças a um acesso mais alargado às redes profissionais do setor, têm a melhor informação, e são aconselhados a evitar riscos¹⁷.

Consequentemente, o precipício de vidro muitas vezes prejudica a reputação das mulheres executivas e produz um impacto negativo no desenvolvimento futuro da carreira das mesmas. Exercendo mandatos mais curtos e muitas vezes sendo forçadas a abandonar o cargo (de acordo com um relatório da PwC de 2013, num período de dez anos, 38 % das diretoras-gerais foram demitidas, ao passo que apenas 27 % dos diretores o foram), estas mulheres são frequentemente substituídas por homens brancos¹⁸.

¹⁷ Fitzsimmons, T., Callan, V., Paulsen, N. (2014) Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*. 25(2): 245-266

¹⁸ Cook, Alison & Glass, Christy (2014), Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?, *Strategic Management Journal*. 35(7): 1080 - 1089.

O PRECIPÍCIO DE VIDRO NO MUNDO EMPRESARIAL...



MARISSA MAYER

Nomeada diretora-geral da Yahoo em 2012, logo depois da perda de uma parte significativa do mercado para a Google.



ANNE MULCAHY

Chegou à direção da Xerox em 2001, quando a empresa estava à beira da falência.



CARLY FIORINA

Foi eleita diretora-geral da Hewlett-Packard em 1999, após a explosão da bolha tecnológica.



ERIN CALLAN

Chegou à posição de CFO da Lehman Brothers (foi a primeira mulher a alcançar uma posição no conselho de administração) e demitiu-se muito pouco depois. Três meses mais tarde, a empresa declarou falência.



MARY BARRA

Foi nomeada diretora-geral da General Motors (a primeira mulher a ocupar a posição) uma semana antes de a empresa comunicar que retiraria 1,6 milhões de carros elétricos do mercado, em ligação à morte de 13 pessoas.

NA POLÍTICA...



TERESA MAY

Nomeada Primeira-Ministra britânica pouco depois do referendo sobre a saída do Reino Unido da União Europeia.



MARGARET THATCHER

Que chegou ao poder após uma série de crises políticas e económicas no seu país.

ESTRATÉGIAS COM AS QUAIS AS MULHERES SE PREJUDICAM A ELAS PRÓPRIAS

Sendo a liderança das mulheres constantemente posta em questão, muitas decidem adotar estratégias prejudiciais para as respetivas carreiras, ou mesmo para outras mulheres. A síndrome do impostor, a síndrome da abelha-rainha e a procura da invisibilidade no ambiente profissional são os fenómenos mais identificados. São tanto o resultado quanto o impulsionador das desigualdades de género no espaço público.

A SÍNDROME DO IMPOSTOR: QUANDO UMA MULHER SE SENTE UMA FRAUDE

A própria Michelle Obama confessou sofrer desta síndrome. A síndrome do impostor foi definida pelas autoras como uma situação em que uma mulher subestima as próprias capacidades, atribuindo os bons resultados à sorte¹⁹. Embora desde a década de 1970 se tenha confirmado que os homens também podem ser afetados, o fenómeno é muito mais habitual nas mulheres²⁰.

Segundo o NatWest, o centro empresarial que iniciou a campanha #OwnYourImposter, 60 % das mulheres na Grã-Bretanha que consideram abrir um negócio acabam por decidir não o fazer porque acreditam que não têm as capacidades necessárias para o fazer, ou que não merecem o sucesso²¹.

A síndrome do impostor pode afetar a carreira de uma mulher de forma muito negativa, porque a pessoa limita-se a ela própria, podendo mesmo rejeitar o reconhecimento por parte dos outros. No entanto, esta síndrome não deve ser vista como uma simples falta de autoconfiança das mulheres, mas como o resultado de uma influência social que questiona a capacidade de as mulheres serem bem-sucedidas.

¹⁹ Clance, P., Imes, S. (1978). «The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention.» *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*. 15(3): 241-247.

²⁰ <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/two-thirds-of-women-experience-imposter-syndrome>

²¹ <https://www.natwestbusinesshub.com/content/own-your-imposter>

A SÍNDROME DA ABELHA-RAINHA: QUANDO AS MULHERES ADOTAM COMPORTAMENTOS MASCULINOS

Uma grande parte da investigação sobre a liderança feminina baseia-se no pressuposto de que há solidariedade entre as mulheres. As mulheres são vistas como aliadas naturais de outras mulheres, embora nem sempre seja esse o caso. As chamadas «abelhas-rainhas» são mulheres que se distanciam de outras mulheres em organizações dominadas por homens. Tentando adaptar-se num ambiente construído com regras masculinas, estas não só adotam comportamentos masculinos, mas também se distanciam de outras mulheres para confirmar esta diferença. O caso mais famoso foi o de Margaret Thatcher, que foi fortemente criticada por não aumentar o número de mulheres no respetivo gabinete.

Este comportamento era considerado um dos principais impedimentos para a progressão de outras mulheres na carreira; no entanto, a teoria evoluiu recentemente²². Em primeiro lugar, confirmou-se que é um fenómeno, na verdade, pouco presente, e que uma mulher tinha menos oportunidades de promoção quando a posição de máxima responsabilidade era ocupada por um homem, tanto no setor privado²³ quanto na política²⁴. Além disso, verificou-se que este comportamento não é a origem das desigualdades de género existentes, mas uma resposta às mesmas. As mulheres que sofreram discriminação em razão do sexo adotaram características masculinas, o que implica diferenciar-se das outras mulheres e minimizar a presença de desigualdades de género. Em qualquer caso, apesar de ser menos prevalente do que se acreditava e de constituir mais uma consequência do que uma causa, a síndrome da abelha-rainha agrava o problema²⁵.

A INVISIBILIDADE ENQUANTO ESTRATÉGIA PARA PROGREDIR NA ORGANIZAÇÃO

Muitas diretoras reconhecem a necessidade de lidar com o paradoxo da visibilidade da condição de mulher e da invisibilidade profissional. Algumas decidem permanecer na sombra para desviarem a atenção do género, e juntando-se a um grupo em que são uma minoria.

Individualmente, esta estratégia pode ser positiva porque permite às mulheres evitarem os diferentes preconceitos e eventuais conflitos e manterem a personalidade autêntica sem terem de adotar atitudes predefinidas. No entanto, dada a importância da visibilidade no acesso e na manutenção de cargos de responsabilidade de topo, esta decisão pode ser contraproducente no âmbito profissional. De modo geral, o efeito é puramente negativo, porque participa na reprodução dos estereótipos de género e na manutenção da dominação masculina²⁶.

²² <https://leanin.org/article/sheryl-sandberg-on-the-myth-of-the-catty-woman>. Primera versión publicada en *The New York Times*.

²³ Matsa, D., Miller, A. (2011). «Chipping Away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership». RAND Working Papers. Nr WR-842.

²⁴ Reyes-Housholder, C. (2013) «Presidential Gender and Women's Representation in Cabinets: Do Female Presidents Appoint More Women Than Male Presidents?». APSA 2013 Annual Meeting Paper; American Political Science Association 2013 Annual Meeting.

²⁵ Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). «Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men?». *European Journal of Social Psychology*. 46(7), 903–913.

²⁶ Ballakrishnen, S., Priya Fielding-Singh, P., Magliozzi, D. (2019) «Intentional Invisibility: Professional Women and the Navigation of Workplace Constraints», *Sociological Perspectives*, 62(1):23-41

A IMAGEM PÚBLICA DAS MULHERES

O impacto dos meios de comunicação na reprodução dos estereótipos de género é tão forte que tem sido objeto de vários textos jurídicos nacionais e internacionais, como a resolução do Parlamento Europeu sobre a igualdade de género nos meios de comunicação, de 17 de abril de 2017:

«(...) os meios de comunicação têm um impacto significativo nas normas de género e culturais e na forma como as representações sociais associadas a homens e mulheres são formadas e evoluem, e influenciam o público com imagens corporais e ideias de masculinidade e da feminilidade estereotipadas que, por exemplo, a representação das mulheres na publicidade e a forma como os produtos visam potenciais consumidores tendem a perpetuar as normas tradicionais de género; que, nos casos em que os meios de comunicação continuam a apresentar as mulheres e os homens de forma estereotipada, incluindo das pessoas LGBTI, o público considera muitas vezes essas representações legítimas, impedindo ou dificultando o seu questionamento.»

As mulheres especialistas estão ausentes dos meios de comunicação

No relatório sobre a igualdade de género de 2017, a Comissão Europeia mostra que, embora a igualdade de género seja importante em quase todos os aspetos da sociedade, apenas uma minoria considera que existe um problema com a representação das mulheres nos meios de comunicação e na publicidade. Enquanto 91 % dos cidadãos europeus reconheceram a igualdade de género como um direito humano e uma condição necessária para garantir uma sociedade justa e democrática, 87 % consideraram que a promoção da igualdade é importante para as empresas e para a economia e 84 % afirmaram que a igualdade de género é uma questão pessoalmente importante para eles, apenas 39 % consideraram que tem de se resolver o problema da representação das mulheres nos meios de comunicação e na publicidade.

No entanto, o Projeto de Monitorização Global dos Meios de Comunicação (GMMP), que avalia a presença de mulheres nos meios de comunicação em 100 países a cada cinco anos, concluiu, na edição de 2015, que, em Espanha, tal como no resto do mundo, a presença de mulheres continua a ser muito reduzida. De acordo com esta organização:

- as mulheres representam apenas 28 % dos sujeitos e das fontes de informação nos meios de comunicação tradicionais, e 33 % nos meios de comunicação digitais;
- as mulheres são uma minoria quanto ao protagonismo nas notícias, exceto nos casos relacionados com o crime e a violência, em que representam 51 % das notícias;
- **apenas 9 % das fontes consultadas pelos jornalistas são mulheres.**

Outro estudo, neste caso da City, University of London e da Broadcast Magazine, conclui que, nos estúdios de televisão, os especialistas do sexo masculino não só iniciaram as conversas com mais frequência, mas também falaram mais. Apesar de 82 % dos jornalistas declararem que procuram ativamente especialistas do sexo feminino, o número de homens nas tertúlias políticas é dez vezes superior ao de mulheres. A síndrome do impostor também está muito presente no grupo de especialistas do sexo feminino, em que 71 % das especialistas afirmam ter pouca confiança em si próprias e temem as críticas.

“As mulheres tendem a alcançar posições de máxima responsabilidade nas situações críticas quando as hipóteses de falhar são maiores”

Além disso, há o fenómeno da «**reificação das mulheres**» denunciado por várias especialistas que indicam que, depois de aparecerem nos meios de comunicação, recebem piropos indesejados de estranhos. A 26 de julho de 2019, a astrofísica Sarafina Nance, que trabalha na University of California, Berkeley, denunciou estas mensagens, dizendo: «Eu não existo para o vosso prazer. Sou uma cientista que tira tempo para comunicar sobre aquilo que me entusiasma sobre o espaço.»



Observa-se também que as mulheres desaparecem dos meios de comunicação televisivos a partir de uma certa idade. Voltando ao relatório do GMMP, em Espanha, **100 % das mulheres apresentadoras de notícias têm 35 a 49 anos, enquanto 97 % dos homens têm 50 a 64 anos.**

Faltam mulheres não só nos estúdios de televisão, mas também atrás deles. Já na década de 1980, três cientistas conceituadas, Rush, Buck e Ogan, publicaram a hipótese do Resíduo Reforçado Recorrente (*hypothesis of the Ratio of Recurrent and Reinforced Residuum*), segundo a qual as mulheres jornalistas ocupam os postos mais baixos nas empresas, ganham menos e têm posições menos decisivas no que diz respeito ao impacto na agenda mediática. As previsões das investigadoras foram confirmadas em vários estudos, inclusive 30 anos

depois, confirmando que se trata de um problema sistémico.

Um estudo do Observatório Europeu do Jornalismo, publicado em 2018²⁷, confirmou que o jornalismo continua a ser dominado por homens. Em Espanha, como no resto do mundo, **embora as mulheres representem mais de metade da força de trabalho nos meios de comunicação, o teto de vidro impede-as de alcançar posições de liderança.**

Quanto à autoria, enquanto 41 % dos homens assinam os artigos, apenas 23 % das mulheres o fazem. Quanto às fotografias, em 43 % apareciam homens, face a 15 % para as mulheres. Embora os meios de comunicação tradicionais se caracterizem por um maior desequilíbrio, os meios de comunicação digital também privilegiam os homens.

Observa-se a mesma situação na área das relações públicas, em que, embora o número global de mulheres exceda o dos homens, os cargos de direção são ocupados por homens²⁸.

Falta de uma perspetiva de género nos programas noticiosos

O problema da visibilidade das mulheres nos meios de comunicação diz respeito tanto à presença das mesmas quanto ao próprio conteúdo da informação. Tradicionalmente, considerava-se que aquilo que era neutro era masculino. Desde a quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, que teve lugar em Pequim em 1995, começou a falar-se da perspetiva de género como um elemento estratégico para combater as desigualdades em todos os aspetos da vida da sociedade, reconhecendo a diversidade existente.

A perspetiva de género aplicada ao jornalismo consiste em tornar as mulheres visíveis e explicar como uma notícia pode ser lida de forma diferente, dependendo de se afeta uma mulher ou um homem. Neste sentido, e em Espanha, a Lei Orgânica 1/2004 sobre Medidas de Proteção Integral contra a Violência de Género reconhece o papel dos meios de comunicação na

²⁷ Este estudo foi realizado em 11 países europeus. Para assegurar a uniformidade, foram analisadas as primeiras 15 páginas dos jornais mais importantes de cada país.

²⁸ Pompper, D., Jung, T. (2013) «Outnumbered yet still on top, but for how long?» Theorizing about men working in the feminized field of public relations. *Public Relations Review*. 39(5): 497-506.

difusão de ideias e informação na sociedade, e estabelece que «os meios de comunicação devem promover a proteção e a salvaguarda da igualdade entre homens e mulheres, evitando qualquer discriminação entre eles».

A aplicação da perspetiva de género é uma das reivindicações das greves feministas de jornalistas que começaram em Espanha em 2018. Além destas mobilizações, a construção da imagem da mulher nos meios de comunicação continua a ser enquadrada na esfera doméstica, onde as mulheres profissionais são invisíveis. Como resultado, reforça-se o estereótipo que dá aos homens a voz da autoridade e torna as mulheres invisíveis.

No livro *De rainhas a cidadãs: meios de comunicação, motor ou entrave para a igualdade?*, Juana Gallego, que estuda os meios de comunicação e o género em Espanha há três décadas, afirma que, apesar dos avanços na igualdade de género em Espanha, hoje em dia, os meios de comunicação operam sem aplicar a perspetiva de género em linhas gerais, perpetuando assim os estereótipos que limitam as mulheres a um papel subordinado ao dos homens.

A invisibilidade reforça a disparidade na ambição

A invisibilidade tem um efeito na perceção das mulheres das próprias capacidades. Uma

investigação sobre publicidade mostrou que os anúncios estereotipados reduzem o nível de ambição dos sujeitos examinados²⁹. Outro estudo também demonstrou que as mulheres que estão expostas a produtos tipicamente associados ao mundo masculino, como cartazes do Star Trek ou jogos de vídeo, revelam menos aspirações a seguir carreiras tecnológicas do que as mulheres em ambientes mais neutros³⁰.

Da falta de reconhecimento ao viés na perceção das capacidades.

A invisibilidade das mulheres não só atrasa a progressão na carreira, mas também afeta negativamente o reconhecimento profissional. O viés na perceção das capacidades de liderança das mulheres leva a um paradoxo em que as mulheres demonstram a mesma eficácia, se não maior, na liderança,³¹ mas, apesar disso, o trabalho delas é menos reconhecido.

Os dados do último *ranking* dos líderes mais bem classificados publicado pelo MERCO Espanha parecem apoiar esta observação. Quantitativamente, embora as mulheres representem 31,41 % da amostra de dirigentes, apenas 23 % delas estão entre os 100 líderes mais apreciados. Além disso, as mulheres presentes no *ranking* têm uma visibilidade muito elevada, e a grande maioria delas (16) ocupa os cargos de máxima responsabilidade nas respetivas empresas.

MULHERES NO RANKING DOS LÍDERES

3°	ANA PATRICIA BOTÍN	29°	PETRA AXDORFF	55°	HELENA HERRERO
10°	MARÍA DOLORES DANCAUSA	34°	MARTA MARTINEZ ALONSO	63°	IRENE CANO
11°	FUENCISLA CREMARES	40°	MARÍA FANJUL	73°	PATRICIA ABRIL SÁNCHEZ
12°	BELÉN FRAU	41°	ALMUDENA ROMÁN	91°	JUDITH VIADER
16°	KORO CASTELLANO	42°	ÁNGELES SANTAMARÍA	93°	CARLOTA PU AMORÓS
19°	SOL DAURELLA	48°	ESTHER KOPLOWITZ	94°	EUGENIA BIETO
20°	PILAR LÓPEZ ÁLVAREZ	52°	HELENA REVOREDO	95°	MARÍA DEL MAR RAVENTÓS
23°	MARÍA GARAÑA	53°	SARAH HARMON		

Fonte: Merco

²⁹ Davies, P., Spencer, S., Steele, C. (2005). «Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women’s Leadership Aspirations». *Journal of Personality and Social Psychology*. 88(2): 276-287.

³⁰ Cheryan, S. et al. (2009). «Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science». *Journal of Personality and Social Psychology*. 97(6): 1045-60.

³¹ Zenger, J., Folkman, J. (2019). «Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills», *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

Qualitativamente, no *ranking*, são atribuídas aos homens algumas qualidades estratégicas, necessárias para a expansão dos negócios, como a visão estratégica, a garantia de resultados e o sucesso na estratégia competitiva. No entanto, considera-se que as mulheres têm mais competências interpessoais, como a capacidade de atrair o talento, a reputação e o reconhecimento internacional, assim como a boa comunicação.

“A perspectiva de género aplicada ao jornalismo consiste em tornar as mulheres visíveis e explicar como uma notícia pode ser lida de forma diferente, dependendo de se afeta uma mulher ou um homem”

O problema do reconhecimento das competências das mulheres também é visível na baixa percentagem de prémios atribuídos às mulheres. Seja no âmbito cultural, científico ou desportivo, as mulheres continuam a ser as grandes ausentes.

- Em Espanha, em 2019, pela primeira vez na história, as mulheres ganharam três dos cinco Prémios de Investigação atribuídos anualmente. Até então, entre 2001 e 2018, apenas cinco mulheres foram premiadas no total.
- À exceção de 2005, a maioria dos prémios Princesa de Asturias foi sempre atribuída a homens.

- Também os Prémios Nacionais de Cultura foram sempre atribuídos principalmente a homens.

Esta situação parece estar diretamente relacionada com a composição dos tribunais. Como se demonstrou numa investigação do Colégio Oficial de Médicos de Barcelona sobre o prémio com o qual a instituição reconhece a excelência dos médicos, quanto maior a proporção de homens no júri, maior a predominância de homens entre os premiados³². A falta de diversidade nos tribunais tem, assim, um impacto direto na falta de diversidade no reconhecimento profissional.

O Prémio Nobel da Literatura quer ser mais diversificado

Depois do escândalo causado pelas acusações de abusos sexuais, o Prémio Nobel da Literatura, em 2018, sofreu a maior crise da história, o que levou inclusive à suspensão da entrega do prémio no mesmo ano.

Perante as críticas por não ter reagido de forma suficientemente rápida e por ter procedido à seleção dos vencedores de forma muito opaca, favorecendo os candidatos masculinos, a Comissão procurou «alargar as perspetivas», segundo Anders Olsson, presidente do tribunal. «Antes, tínhamos uma visão androcêntrica. Agora temos tantas escritoras, que são verdadeiramente fantásticas, que o prémio e o processo de seleção foram modificados, aplicando-se um espetro mais amplo.»³³ Para alcançar esta diversidade de prémios, a comissão optou pela diversificação da própria composição, incluindo três mulheres como especialistas externas.

Desde 1901, apenas 15 mulheres ganharam o Prémio Nobel da Literatura.

Além desta falta de reconhecimento simbólico, há uma parte material que prejudica muito as mulheres em todas as áreas profissionais.

³² Bruguera, M., Arrizabalaga, P., Londoño, M.C.; Padrós, J. (2014) «Professional recognition of female and male doctors / Reconhecimento profissional de médicos e médicas». *Revista Clínica Espanhola*. 214(2): 69-73.

³³ <https://www.theguardian.com/books/2019/oct/05/nobel-prize-for-literature-2019-diversity>

O maior museu de arte de Espanha, o Prado, apresentou pela primeira vez na história, em 2016, uma exposição dedicada a uma mulher – Clara Peeters. Por outro lado, **embora o desporto feminino esteja a atrair uma atenção social sem precedentes, a disparidade salarial nas várias modalidades não só não diminuiu, mas aumentou**. É, por exemplo, o caso do futebol. Enquanto durante o Campeonato Mundial de 2014 a diferença entre a distribuição dos prémios foi de 343 milhões de dólares, em 2018 subiu para 380 milhões. No mundo da ciência, os projetos liderados por mulheres tendem a receber menos subsídios porque as avaliações das investigações que fazem são menos favoráveis³⁴.

O efeito Matilda ou a invisibilidade das mulheres cientistas

Em 1993, a investigadora Margaret W. Rossiter descreveu um fenómeno muito presente no mundo da ciência – a falta de reconhecimento da contribuição das mulheres cientistas para a investigação.

Este efeito dá especial ênfase à invisibilidade das mulheres investigadoras, mas também à rejeição do reconhecimento das competências que têm, dado que a autoria das invenções por elas criadas é frequentemente atribuída aos colegas homens.

Rosalind Franklin, o exemplo mais ilustrativo do efeito Matilda:

Rosalind Franklin foi uma química cujas contribuições sobre a forma do ADN permitiram que houvesse avanços significativos nos estudos genéticos. Franklin nunca foi reconhecida em vida pelas descobertas que fez, embora o trabalho que realizou tenha sido utilizado sem permissão por James Watson e Francis Crick, autores oficiais do modelo de dupla hélice do ADN e vencedores do Prémio Nobel da Fisiologia ou Medicina em 1962.

MAIS VISIBILIDADE, MAIS IGUALDADE

Embora sejam as próprias mulheres a sofrer diretamente as consequências da invisibilidade, a falta de reconhecimento da liderança feminina e a ausência de uma perspetiva de género têm um custo político e económico para toda a sociedade.

Para começar, a invisibilidade resulta numa qualidade inferior da governação democrática. O fundamento do sistema democrático é a plena participação dos cidadãos. Não se trata apenas de poder votar, mas também de expressar os princípios políticos. Quando um país não tem a voz de metade dos cidadãos, este princípio está em risco. Esta situação pode ocorrer quando não há diversidade nos cargos de responsabilidade máxima num Estado, e quando os partidos políticos e os meios de comunicação subvalorizam o papel das mulheres na vida política.

A invisibilidade das mulheres na esfera política também é contrária aos valores democráticos, como a inclusividade, a transparência e a responsabilidade pública. Como resultado, as mulheres tornam-se cidadãs de segunda classe, sem poderem usufruir plenamente dos direitos e sem poderem revelar todo o potencial que têm.

“Se uma mulher entra na política, muda a mulher; se muitas mulheres entram na política, muda a política”

Michelle Bachelet.

³⁴ Witteman, H. et al. (2019). Are gender gaps due to evaluations of the applicant or the science? A natural experiment at a national funding agency. *The Lancet*. 393(10171): 531 - 540.



Hoje, é **inquestionável que mais diversidade na liderança tem consequências positivas para a toda a sociedade**. Vários estudos verificaram a existência de uma correlação positiva entre a percentagem de mulheres em cargos de tomada de decisões e a qualidade da infraestrutura de cuidados e a existência de políticas que promovem a igualdade de género. Uma investigação sobre a produção legislativa no Congresso dos EUA mostrou que as mulheres no Congresso apresentam propostas legislativas com mais frequência e enviam mais dinheiro federal aos distritos, especialmente para financiar projetos sociais.³⁵

No âmbito empresarial, a invisibilidade das mulheres executivas e a manutenção dos estereótipos de género sobre a liderança têm **impacto nas próprias empresas, e não ajudam a transformar os estereótipos na sociedade**.

Primeiro, quando uma mulher num cargo elevado tem pouca visibilidade, a capacidade de agir que

tem é limitada. No caso das diretoras-executivas que têm um perfil pouco conhecido, a ligação com os membros da Comissão é geralmente mais fraca, e a liderança é mais fortemente questionada. A influência e capacidade de colaboração são então reduzidas, e, portanto, a capacidade de implementar estratégias de desenvolvimento eficazes na empresa é muito limitada³⁶. Além disso, quando as aptidões de liderança de uma mulher são questionadas, o estilo de liderança muda – nem sempre para melhor. Como mostram vários estudos, quanto mais resistência as mulheres encontram nas equipas, mais autoritária se torna a liderança das mesmas³⁷.

No entanto, além disso, vemos que, embora comecem a dar alguns passos, **as organizações ainda resistem e têm medo de participar no diálogo sobre o território «mulheres e igualdade» de forma permanente, o que representaria um claro impulso para aumentar o diálogo sobre a liderança feminina e dar visibilidade às mulheres executivas**.

³⁵ Anzia, S., Berry, C. (2011) The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why Do Congresswomen Outperform Congressmen? *American Journal of Political Science*. 55(3): 478-493.

³⁶ Evans, P. (2014) «Aspiring to leadership... A woman's world?». *Procedia Social and Behavioral Sciences*.148: 543-550.

³⁷ Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. (2001) «The Leadership Styles of Men and Women.» *Journal of Social Issues*. 57(4):781 - 797

No estudo IDEIAS LLYC *As marcas falam com os clientes sobre as mulheres e a igualdade nas redes sociais?* (abril de 2019), já revelámos o grande espaço que existe para gerar um diálogo permanente que aumente a visibilidade e a liderança das mulheres.

De acordo com esta análise, as marcas estão presentes com conteúdos próprios no território «mulheres e igualdade» nos países em que a maioria dos intervenientes envolvidos no diálogo são mulheres. Nestes espaços, normalizam-se e formalizam-se as comunidades que interagem no território. Excetuando apenas a Colômbia, é o caso de Espanha, do Panamá, do Peru e da República Dominicana. No entanto, quando as mulheres são uma minoria no conjunto de intervenientes no diálogo, as marcas não aparecem no território «mulheres e igualdade» com conteúdo relevante próprio. É o caso da Argentina, do Brasil, do Chile, do Equador e do México.

“É inquestionável que mais diversidade na liderança tem consequências positivas para a toda a sociedade”

Nesta ordem de ideias, descobrimos marcas que participam de forma influente em comunidades do território «mulheres e igualdade» em Espanha (Iberdrola, ONCE e Fundação Repsol) e na República Dominicana (Microsoft, Banco BHD León e Liga Profissional de Basebol).

Diversidade e inovação

Por outro lado, na era da disrupção digital, a inovação é vital para a sobrevivência das empresas. Desde 2001, 52 % das empresas da Fortune 500 desapareceram ou foram compradas porque não souberam adaptar-se à nova realidade digital e criar uma oferta competitiva. De acordo com o estudo da Accenture realizado em 40 países e publicado em 2019,³⁸ nas empresas do primeiro quartil, a igualdade de género e a capacidade e motivação dos funcionários para inovar foi seis vezes superior à das empresas do último quartil.

A diversidade tem um efeito positivo na promoção da inovação porque permite confrontar diferentes ideias e cria um ambiente mais inclusivo, permitindo que os funcionários se sintam mais respeitados e que percam o medo de expressar opiniões. No entanto, este efeito positivo estende-se também a países inteiros. De acordo com os cálculos da Accenture, se todas as empresas conseguissem aumentar a capacidade de inovação em 10 %, o PIB mundial aumentaria até oito biliões de dólares até 2028.

Melhores resultados financeiros

A diversidade nos conselhos de administração é um fator de crescimento das empresas, porque são avaliadas mais alternativas antes de se tomar uma decisão.³⁹

Uma investigação da Catalyst revela que as empresas com mais mulheres no conselho de administração têm uma rendibilidade de vendas 42 % superior à dos concorrentes do mesmo setor, um retorno sobre o capital 66 % superior e um rendimento sobre fundos próprios 53 % superior.⁴⁰

Outro exemplo vem do outro lado da fronteira de Espanha. Em França, as empresas com o maior número de mulheres nos conselhos de administração e executivos registaram um crescimento notável do valor em bolsa. De acordo com o Índice Femina⁴¹, entre 2009 e

³⁸ Accenture (2019) «Getting to Equal 2019: creating a culture that drives innovation».

³⁹ Philips-Wren, G. (2018) «Assessing the impact of corporate board independence and diversity on team decision-making» *Journal of Decision Systems*. 27: 6-17.

⁴⁰ Catalyst (2007) «The Bottom line: corporate performance and women's representation on boards»

⁴¹ Ferrary, M. (2019) «Observatoire Skema de la féminisation des entreprises. Les évadés sociaux du CAC40 qui s'expatrient pour éviter les quotas des femmes dans les conseils d'administration.»

2019, o preço das ações das 15 empresas com a maior percentagem de executivas aumentou 240 %, face a 43 % do CAC 40.

Uma das principais razões que explicam estes resultados é uma melhor compreensão do mercado. Em 2011, a Bloomberg intitulou as mulheres «as consumidoras mais poderosas do mundo», porque são elas que decidem 70 % das despesas domésticas. Não surpreende, portanto, que algumas empresas criem posições de «responsáveis pelo mercado feminino», para melhor compreender este público que, até há relativamente pouco tempo, era subvalorizado.

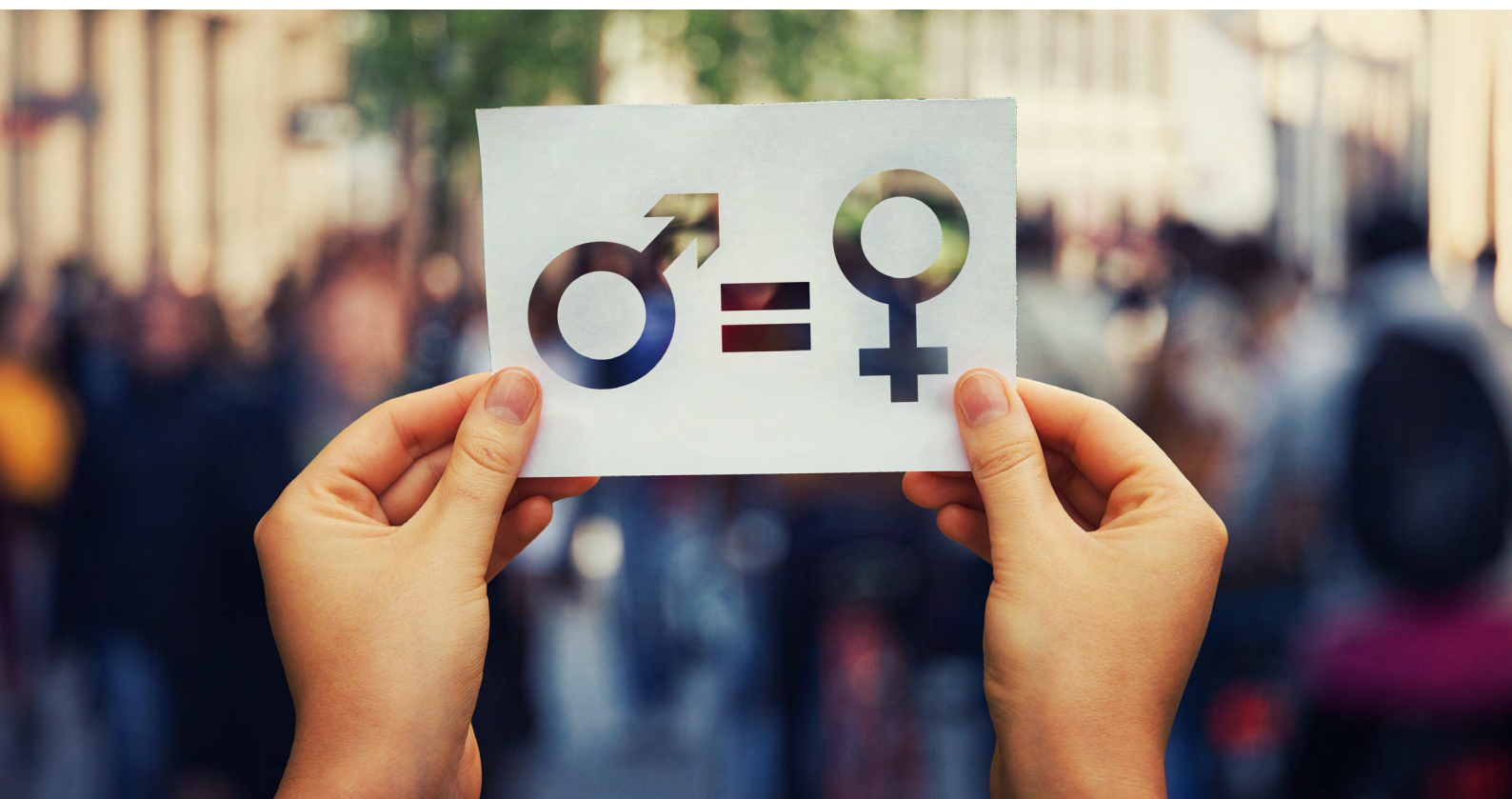
Tal como a invisibilidade das mulheres no espaço público aumenta as desigualdades de género, uma maior visibilidade permite fomentar a igualdade. Uma maior visibilidade das mulheres em cargos de tomada de decisões reduz os estereótipos de género e normaliza o papel das mulheres enquanto sujeitos ativos e poderosos em vários âmbitos, o que tem um efeito empoderador sobre outras mulheres e raparigas, promovendo assim a participação de cada uma no espaço público.

Uma exposição constante à liderança feminina permite normalizar a imagem das mulheres líderes e reduzir os estereótipos de género.

Uma exposição constante a uma pessoa, mesmo de um grupo sub-representado, esbate os estereótipos geralmente associados à condição desta pessoa. Por conseguinte, quando as mulheres gozam de uma grande visibilidade na organização em que trabalham e quando os méritos lhes são claramente atribuídos, são frequentemente julgadas mais com base nas competências do que no género⁴².

Nesta situação, as executivas também devem tomar a iniciativa e não diminuir o potencial de participação e influência de que usufruem, valorizando os modelos de liderança das mulheres. Para tal, a gestão e o desenvolvimento das identidades digitais de cada uma é fundamental, pois permite-lhes transformar o potencial em realidade e, com base numa definição poliédrica e flexível dos perfis, levar os feitos, os conhecimentos e as opiniões que têm a uma multiplicidade de territórios e comunidades. Já existem mulheres de referência a nível local:

⁴² Vial, A., Napier, J., Brescoll, V. (2013) «A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy». *The Leadership Quarterly*. 27(3):400-414



Este efeito positivo tem impacto não só na mulher que ganha visibilidade, mas também noutras mulheres. A visibilidade dos exemplos positivos demonstra a outras mulheres que é realmente possível alcançar as posições que, no imaginário coletivo, são atribuídas aos homens, e também promove o sentimento de pertença ao grupo.

Mulheres que inspiram outras mulheres

A revista científica «Journal of Experimental Social Psychology» publicou em 2013 os resultados de um estudo realizado na Suíça que revelou que a exposição de um grupo de mulheres a exemplos de mulheres líderes diminuiu consideravelmente o nível de convicções estereotipadas dentro do grupo.

O estudo mediu o efeito do priming, uma exposição subtil a imagens de mulheres bem-sucedidas. As mulheres tinham de fazer um discurso depois de verem as fotografias de Hillary Clinton, Angela Merkel ou Bill Clinton, ou sem verem nenhuma fotografia. Depois, o tempo e a qualidade de cada discurso foram codificados. Os resultados revelaram, então, que as mulheres expostas às fotografias de Hillary Clinton antes do discurso falaram mais 24 % do que a média, e as expostas às fotografias de Angela Merkel mais 49 %. Além disso, os discursos foram classificados de forma mais positiva, e elas próprias tinham uma melhor opinião sobre o desempenho que tinham tido.

Latua, I., et al. (2013) «Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks». *Journal of Experimental Social Psychology*. 49: 444-448.

Já foi possível observar um lento progresso na ciência. Embora a investigação ainda seja dominada por homens, um estudo de cinco décadas no grupo infantil norte-americano mostrou uma correlação positiva entre o aumento da percentagem de mulheres em carreiras científicas, mas, acima de tudo, uma maior visibilidade destas nos livros escolares e nos programas de televisão nos últimos anos e uma leve atenuação do estereótipo do investigador masculino⁴³.

⁴³ Miller, D. et al. (2018). «The Development of Children's Gender-Science Stereotypes: A Meta-analysis of 5 Decades of U.S. Draw-A-Scientist Studies». *Child Development*. 89(6): 1943 - 1955.

⁴⁴ A citação é retirada do discurso de Maritxell Batet proferido a 3 de julho de 2019 no Congresso dos Deputados durante a cerimónia «O novo ciclo político é feminino», organizado pela ACOP.

⁴⁵ KPMG. (2015) KPMG Women's Leadership Study. *Moving women forward into leadership roles*.

⁴⁶ Na investigação que realizaram (publicada como working paper com a referência ISSN 0956-8549-757), os académicos utilizaram os resultados do teste PISA 2009 (OCDE 2010) para calcular a disparidade na matemática.

Efeito das quotas na política espanhola sobre a normalização da presença política das mulheres.

A Lei 03/2007 sobre a igualdade efetiva de mulheres e homens obrigou os partidos políticos a aplicarem nas listas eleitorais quotas com uma proporção máxima de 40 %-60 % entre homens e mulheres no escalão de cinco lugares consecutivos. A aplicação desta regra de discriminação positiva originou uma rejeição em determinados setores até à apresentação do recurso por inconstitucionalidade pelo Partido Popular. Meritxell Batet recorda que «quando a lei foi aprovada, a nós, às mulheres (deputadas), chamaram-nos "a quota". Mas hoje a nossa presença está normalizada, e já ninguém nos chama assim. Isto representa um grande avanço.»⁴⁴ Como resultado desta obrigação de paridade, a Espanha tornou-se um país de referência relativamente à diversidade de género nas autoridades nacionais. Em 2019, tornou-se o país da União Europeia com a maior percentagem de mulheres no governo, e o quinto do mundo.

Travar a disparidade na ambição: empoderar mulheres e raparigas

As diferenças no comportamento dos adultos e a aquisição de aptidões agora consideradas necessárias para uma liderança eficaz são forjadas desde a infância, quando os rapazes e as raparigas são educados com valores diferentes.

Quando a KPMG perguntou às mulheres de 18 a 64 anos que mensagens lhes tinham sido transmitidas quando eram meninas, 86 % disseram «sê boa para as outras pessoas» e «sê uma boa aluna» e 85 % «respeita a autoridade / os adultos». Em contraste, apenas 44 % ouviram «sê uma boa líder», 39 % «aperfeiçoa uma capacidade» e 34 % «dá a tua opinião».⁴⁵

A visibilidade das mulheres em posições de liderança contraria esta visão estereotipada porque transmite uma forte mensagem de empoderamento. Em 2015, Adams e Kirchmaier estudaram a possível correlação entre a representação das mulheres nos conselhos de administração de empresas financeiras e a disparidade dos adolescentes na matemática⁴⁶. Os

resultados destes estudos confirmaram que, em países com mais mulheres no setor financeiro, a disparidade de género na matemática é inferior à média. Os resultados deste estudo provaram que a perceção da capacidade das raparigas para a matemática pode desempenhar um papel na futura progressão profissional das mulheres.

A força do exemplo

Em 2007, um grupo de investigadores realizou um estudo na Índia sobre as quotas introduzidas na política local em 1993. Após a análise dos resultados obtidos, descobriu-se que, nas populações com maior número de mulheres nas câmaras municipais, o nível de aspiração das raparigas era maior, e a disparidade na educação tinha diminuído.

(Beauman, L., Duflo, E., Pande, R., Topalova, P. (2012) Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India. *Science*. 335(6068): 582-586)

O efeito de empoderamento sobre as raparigas pode obter-se também com personagens fictícias. A cultura *pop* tem uma forte influência sobre as novas gerações na perceção que têm do ambiente e, ao mesmo tempo, carece também de referências femininas, necessárias para promover a confiança e a ambição das raparigas. De acordo com um estudo do Women's Media Center e da BBC, há uma forte procura, especialmente por parte das raparigas e dos pais, de mais personagens super-heroínas em filmes de ficção científica. Para 90 % das raparigas entrevistadas, a presença de super-heroínas cria modelos positivos a seguir e fá-las sentirem-se fortes, corajosas, autoconfiantes, ambiciosas, positivas e motivadas⁴⁷.

A visibilidade normaliza a liderança das mulheres, que tende a ser mais inclusiva e participativa

Existem diferenças entre os estilos de liderança dos homens e das mulheres, criadas pelos estereótipos de género e pela perceção da diferença entre os papéis sociais dos homens e

das mulheres. As mulheres, a quem se atribui tradicionalmente o papel de cuidadoras, muitas vezes desempenham o modelo da liderança transformadora baseada numa colaboração estreita com a equipa. Além de concretizar objetivos da empresa, a liderança transformadora procura ter impacto sobre as pessoas no seio de uma organização e promover a respetiva motivação e a inspiração. Os homens, por outro lado, tendem a adotar o modelo da liderança transacional, mais tradicional e hierárquico.

Estando as organizações modernas a transformar-se no sentido de se centrarem mais nas pessoas, a liderança transformadora é considerada mais adequada do que a liderança transacional, porque tem um impacto maior na promoção da inovação.⁴⁸

Maior atração e utilização do talento feminino

Já na década de 1950, Gary Becker, Prémio Nobel da Literatura, apelou às empresas que se tornassem mais abertas e diversificadas no emprego, o que, segundo ele, representava uma oportunidade para atrair mais talento e aumentar a competitividade das empresas.

Em 2013, Matsa e Miller estudaram o impacto das quotas de género aplicadas nas empresas na Noruega, constatando que as empresas com maior diversidade têm menos rotatividade de funcionários, o que lhes permite reduzir os custos relacionados com o trabalho. Estas conclusões já tinham sido confirmadas pela Associação Australiana da Gestão de Recursos Humanos, que calculou, em 2008, que o custo associado à elevada rotatividade dos funcionários em cargos de direção poderia, em cada caso, representar o dinheiro equivalente a 90 a 200 % do salário atribuído ao referido cargo.⁴⁹

Esta maior atração e retenção de talento associa-se principalmente a um ambiente social melhor na empresa e a um desenvolvimento mais profundo das políticas de conciliação que permitem que haja um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

⁴⁷ Women's Media Center/BBC (2018). «Superpowering girls. Female Representation in the Sci-Fi/Superhero genre.» http://www.womensmediacenter.com/assets/site/reports/bbca-wmc-superpowering-girls-infographic/Superpowering_Girls_BBCA_Womens_Media_Center.pdf

⁴⁸ Garcia-Morales, V., Llorens-Montes, F., Verdú-Jover, A. (2008) «The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation». *British Journal of Management*. 19(4): 299-319..

⁴⁹ Society for Human Resource Management (2008). «Retaining talents. A guide to analysing employee turnover.»

PROPOSTAS DE BOAS PRÁTICAS

À medida que aumenta o consenso (e, como vimos neste documento, a investigação) sobre os benefícios da igualdade de género para a sociedade em geral e para as empresas em particular, também se gera conhecimento partilhado sobre as melhores práticas.

Algumas medidas, como as quotas de participação nos conselhos de administração, continuam a ser objeto de debate, enquanto outras, como os currículos «cegos» nos processos de seleção e promoção, se tornaram um padrão recomendado.

“Una exposición constante al liderazgo femenino permite normalizar la imagen de la mujer líder y disminuir los estereotipos de género”

Na LLYC, além de contribuir para a reflexão sobre o impacto da visibilidade da liderança diversificada na eliminação dos estereótipos e na redução dos preconceitos, quisemos assumir alguns **compromissos específicos** que têm a ver precisamente com dar a merecida relevância ao talento feminino.

Entre outros compromissos, que adotámos e recomendamos que os nossos clientes adotem também, estão as políticas empresariais que

- aumentam a visibilidade das diretoras, dando-lhes recursos e apoio para aumentar a participação das mesmas nos meios de comunicação, nos eventos, nas redes profissionais e no meio digital;

- asseguram que esta atividade faz parte do horário laboral e da descrição das funções, não constituindo uma tarefa adicional ou um «segundo dia de trabalho» que penaliza aqueles que têm um volume maior de obrigações familiares;
- nos comprometem a impulsionar eventos igualitários, com base na nossa NÃO participação em eventos em que o painel de especialistas não contenha representação feminina;
- favorecem o conhecimento dos preconceitos inconscientes que podem estar a afetar a nossa atividade profissional, com planos de formação nesta matéria para o maior número possível de colaboradores, especialmente em cargos de direção;
- expõem as nossas equipas a exemplos de liderança feminina em diferentes âmbitos e atividades profissionais próximas da nossa, de modo a partilharmos regularmente histórias inspiradoras e a refletirmos frequentemente sobre o nosso papel na promoção da igualdade;
- incentivam a colaboração com representantes de género dos meios de comunicação;
- permitem que as nossas equipas de talento adotem as melhores práticas na seleção, promoção e desenvolvimento das nossas equipas.

Entre as iniciativas que vamos desenvolver num futuro próximo estão aquelas que:

- enquanto comunicadores, nos tornem mais conscientes da importância e das subtilezas de uma linguagem verdadeiramente inclusiva;
- a partir da Fundação LLYC, nos permitam apoiar as organizações que também queiram contribuir para a visibilidade do talento feminino.

No desenvolvimento de estratégias de comunicação para os nossos clientes, propomos e recomendamos:

- construir legitimidade no território da igualdade de género como alavanca de reputação com base no *storydoing*, e

não apenas reivindicando notoriedade pontual em momentos específicos (o que, infelizmente, continua a prevalecer);

- proporcionar aos meios de comunicação o acesso a líderes de opinião e especialistas mulheres em diferentes âmbitos, que possam contribuir para uma maior diversidade das fontes consultadas;
- estabelecer KPI concretos e quantitativos para uma maior visibilidade do talento feminino da organização;
- partilhar as iniciativas bem-sucedidas, mas também aquelas que não funcionaram tão bem: o envolvimento real é demonstrado ao agir como agente da mudança no dia a dia;
- formar as diretoras em competências de comunicação, para evitar que os preconceitos que também têm diminuem a eficácia na transmissão de mensagens-chave;
- estruturar programas de posicionamento, interno e externo, para as mulheres que já ocupam cargos de direção, mas também para aquelas que têm potencial para tal; reforçar positivamente aqueles que realizam estas iniciativas com sucesso e incluir este reforço nas expectativas e descrições do perfil do talento mais valorizado;
- oferecer às mulheres a liderança de projetos de alta visibilidade e reconhecer o papel que desempenham; aproveitar o interesse das associações e sindicatos para mostrar uma imagem mais diversa, para as diretoras de elevado potencial ocuparem posições relevantes que lhes deem mais exposição e acesso a novas oportunidades de *networking* de qualidade;
- nomear mulheres de qualquer âmbito (dirigentes, profissionais, cientistas, artistas) para prémios e reconhecimentos; permitir e facilitar a participação das mulheres em júris e comissões de avaliação para estes prémios;
- auditar a comunicação corporativa e da marca da empresa para todos os *stakeholders*, para garantir que é verdadeiramente inclusiva, não encorajando nem reforçando os estereótipos existentes.

AUTORES



Luisa García. Regional Sócia e Diretora-Geral Espanha e Portugal da LLYC. Luisa iniciou sua carreira na nossa empresa em 1999, no escritório de Madrid. Em 2002, assumiu a responsabilidade de fundar a operação do Panamá, que em apenas quatro anos passou a ser a primeira consultora de comunicação do país e de toda a região centro-americana. Entre 2007 e 2013, dirigiu o escritório LLYC no Peru, líder do setor no país e única consultora de comunicação que recebeu cinco prêmios ANDA e um Gold SABRE. Luisa foi CEO para a Região Andina e Chief Operating Officer (COO) para a América Latina. Luísa Garcia foi eleita uma das 50 mulheres de negócios mais influentes da América Latina pela publicação Latin Business Chronicle em 2013 e 2014. Durante os meses de maio de 2014 a março de 2016 presidiu à Câmara Oficial de Comércio da Espanha no Peru, cujo Conselho Executivo continua a representar. Além disso, pertence ao Conselho Consultivo de Ajuda em Ação no Peru e aos comités assessores de Enseña Peru e da Associação para o Progresso da Direção (APD), neste país.



Ewa Widlak. Doutora em Comunicação Social (Pompeu Fabra). Consultora em estratégias e planos de igualdade, em empresas e instituições e em estudos de comunicação e opinião pública. Ensina sobre liderança feminina na política e no mundo dos negócios em diferentes países.

Este relatório foi elaborado junto com a colaboração de Juan Carlos Burgos, Gerente de Comunicação Financeira da LLYC em Madrid.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujjo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 921 27 22 17

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sênior Comunicação Financeira
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor-geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SVP Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de Negócio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States

Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jartega@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600 Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
piso 9 Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora-geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colômbia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor-geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo e Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
revista-uno.com.br