

perfil da executiva brasileira

Por José Geraldo Recchia (Presidente da Caliper do Brasil), George Andrew Brough (Diretor de Desenvolvimento Organizacional) e Alessandra dos Santos Moura (Gerente de Desenvolvimento Organizacional)

A Caliper em parceria com a HSM realizou uma pesquisa inédita, pela sua abrangência, com 66 mulheres que ocupam cargos de Presidência, Vice-Presidência e Diretoria em organizações dos mais variados setores da economia, atuando em diversos Estados do país.

Os resultados que iremos apresentar a seguir demonstram que alguns mitos sobre a carreira feminina devem ser repensados como, por exemplo, o de que para ascender profissionalmente a mulher tem que abrir mão da família e, principalmente, da maternidade. Além disso, o tal preconceito em relação a ter mulheres em cargos de gestão, embora ainda tenha marcado a carreira dessas executivas, está cada vez mais ficando no passado. Quando no início do século 20 as mulheres começaram a mostrar sua cara no mercado de trabalho, tremendamente hostil à sua entrada, tiveram que enfrentar um sem número de desafios, desde aprender as poucas profissões que se lhe abriram as portas, até o machismo e assédio que perduraram por décadas. Os ventos da modernidade, porém, puseram por terra muitos estereótipos e hoje encontramos mulheres em praticamente todas as áreas de atuação profissional e, embora ainda poucas, já encontramos líderes femininas em cargos de Presidência e VP de muitas empresas Brasil a fora!

METODOLOGIA

A Caliper, Consultoria de atuação global em gestão estratégica de talentos, em parceria com a HSM, convidou algumas centenas de mulheres que ocupam cargos de Presidência, Vice-Presidência e Diretoria em empresas públicas e privadas, a participarem de pesquisa inédita que visava traçar o perfil das

Executivas Brasileiras, a fim de compará-lo ao perfil das Executivas Americanas e do Reino Unido em posição semelhante.

Participaram da pesquisa 66 mulheres. A análise dos dados foi feita com base nos resultados de 63 avaliações com o Perfil Caliper (veja quadro explicativo abaixo) e de 55 entrevistas individuais.

Adicionalmente elas foram entrevistadas para obter informações de evolução de carreira, tão amplas quanto "quem teve maior influência em sua carreira, obstáculos que enfrentou até alcançar a liderança, quais as diferenças no estilo de gestão masculino e feminino, etc.", além de dados demográficos tipo "faixa etária, formação, estado civil, tempo no cargo atual, número de subordinados, etc.", dados estes que serão amplamente analisados nas páginas seguintes.

PERFIL CALIPER

O Perfil Caliper consiste em uma ampla avaliação de personalidade que permite analisar um profissional e identificar seu potencial e a possível adaptação a um cargo ou equipe.

Mediante um conjunto de 150 questões, o Perfil Caliper define, com precisão, competências fundamentais para o sucesso profissional, como: liderança, habilidades em relacionamentos, resolução de problemas, tomada de decisões, organização pessoal, administração do tempo e outras.

Os resultados das avaliações de personalidade das Executivas Brasileiras foram também comparados com os obtidos com suas congêneres Americanas e do Reino Unido, bem como com Executivos em posição semelhante.

RESULTADOS

As entrevistas geraram uma grande quantidade de informações que revelam muitas facetas das mulheres que ocupam cargos de comando de organizações nacionais e multinacionais. As mesmas serão a seguir apresentadas e discutidas, juntamente com os resultados das avaliações com o Perfil Caliper, os quais serão segmentados por cargos, com comparações entre executivas e executivos e brasileiras versus outros países.

O primeiro dado a ser apresentado se refere à distribuição das participantes por setor de atividade econômica. Os leitores poderão notar que há uma ampla representatividade dos

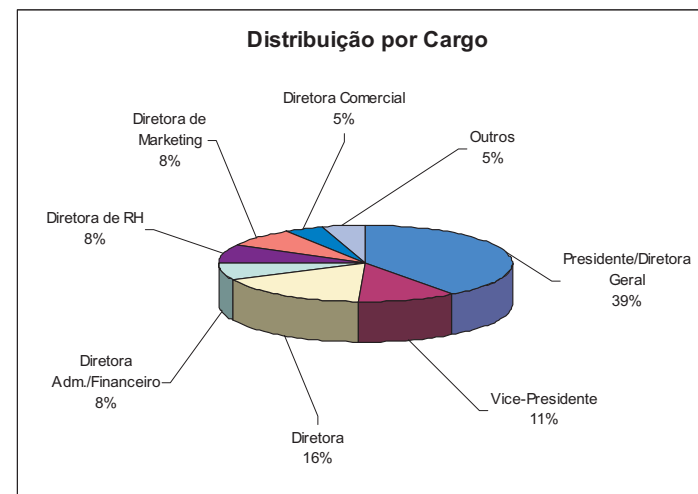
mais diversos segmentos, com destaque para alimentação, educação e consultoria, comunicação e mídia, saúde e telecomunicações.

Setor	Quantidade	Percentual
Acessórios e Cosméticos	3	4,5%
Automotiva	1	1,5%
Comidas e Bebidas	11	16,7%
Comunicação e Mídia	7	10,6%
Educação e Consultoria	10	15,2%
Energia - Elétrica e Petróleo	2	3,0%
Esportes	1	1,5%
Fabricação e Construção	3	4,5%
Impressão, Papéis e Pacotes	2	3,0%
Saúde - Produtos e Serviços	7	10,6%
Seguradoras	1	1,5%
Serviços Financeiros	4	6,1%
Serviços Governamentais	1	1,5%
Serviços em Tecnologia da Informação	3	4,5%
Telecomunicações	7	10,6%
Transportes	1	1,5%
Viagem, Hotéis e Lazer	2	3,0%
Total	66	100%

Com relação ao número de colaboradores nas empresas em que as Executivas trabalham, tivemos 26% oriundas de empresas com até 200 funcionários, 22% entre 200 e 1.000 e, a grande maioria (52%), oriunda de empresas com mais de 1.000 empregados.

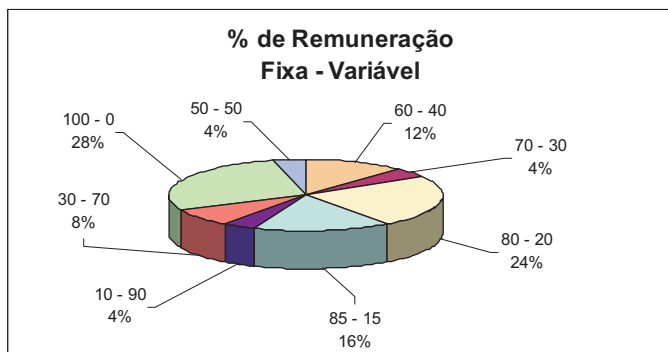
buição de 50% entre Presidentes, Diretoras Gerais, Sócias e Vice-Presidentes e outros 50% de Diretoras. Na análise comparativa de perfis, mais adiante, exploraremos as sutis diferenças entre o primeiro e o segundo grupo. Notem que algumas têm o título genérico de Diretoras, sem vinculação à uma área de especialidade.

Quanto aos cargos ocupados pelas Executivas, encontramos uma equilibrada distri-



Perguntadas sobre a forma de remuneração adotada pelas empresas em que atuam, no seu nível de gestão, considerando a média dos últimos 3 anos, encontramos uma maior concentração em 80% fixa como pró-labore e

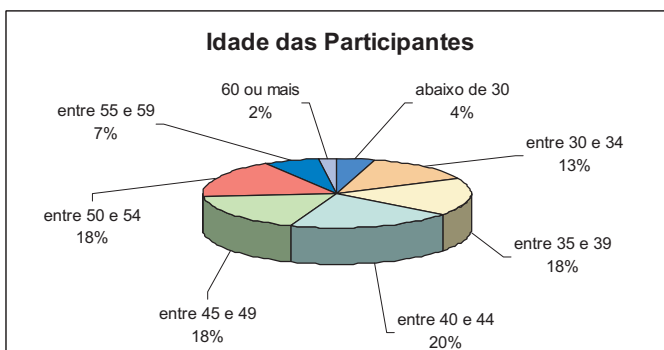
20% variável como bônus e participação nos lucros. Todavia há que se ressaltar o grande número daquelas que recebem somente remuneração fixa (28%), mesmo considerando o nível hierárquico das pesquisadas.



Idade

Um dos destaques dessa pesquisa se refere à faixa etária das Executivas, que em geral assumiram posições de comando muito jovens, o que foi inclusive, para algumas, um obstáculo, dificultador do seu crescimento profissional (55% com idade abaixo de 44 anos). É impressionante como algumas tiveram carreira relâmpago, com poucos anos em cargos de posição intermediária, antes de chegar ao

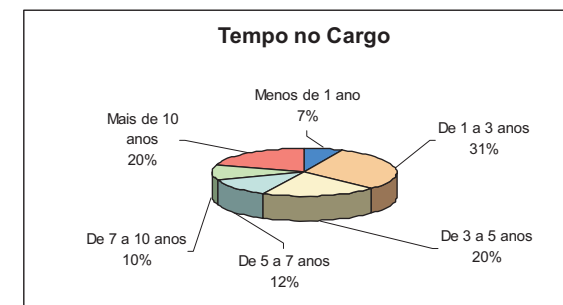
topo do poder. Aquelas que constituíram suas próprias empresas contrariaram um paradigma vigente de seguir um ciclo relativamente longo para despontar no mercado. Como titulares de suas empresas, são verdadeiras baluartes em seu segmento, muitas vezes as únicas mulheres entre muitos homens ainda maioria em Sindicatos de Classe e outros órgãos de representação profissional.



Tempo no Cargo

Os leitores poderão confirmar o que mencionamos acima quanto ao crescimento rápido nas carreiras, observando o gráfico. 58% das Executivas estão nos seus respectivos cargos

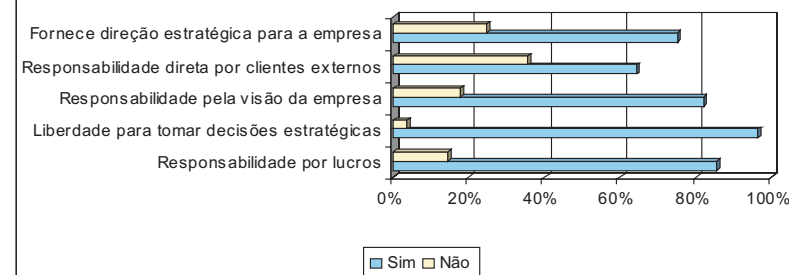
entre 1 e 5 anos, tempo na verdade usualmente comum nos dias de hoje, com tantos *job-rotations* e, no caso das entrevistadas, com carreira ascendente na sua maioria.



A grande maioria tem liberdade para definir os rumos da organização, embora na sua quase totalidade o façam de forma participativa, compartilhando as decisões com seu corpo diretivo. Outro ponto digno de nota é

que boa parte das entrevistadas, mesmo no cargo de Presidentes ou Vice-Presidentes, são responsáveis pela gestão das contas de seus principais clientes.

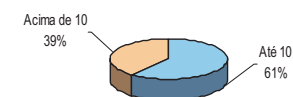
Principais Áreas de Responsabilidade



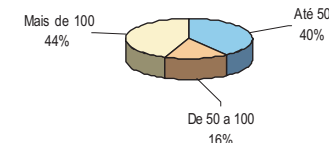
Ainda na análise demográfica das pesquisadas, notem que 39% se mantêm com uma linha de subordinação direta superior a 10 colaboradores. Vale lembrar que o gerenciamento direto de um número muito grande de subordinados não faz parte das melhores

práticas do mercado e talvez essa situação encontrada seja reflexo de um estilo mais inclusivo de gestão. Naturalmente o tamanho total das equipes de Presidentes e VPs em geral supera várias centenas e mesmo milhares de colaboradores.

Número de subordinados diretos

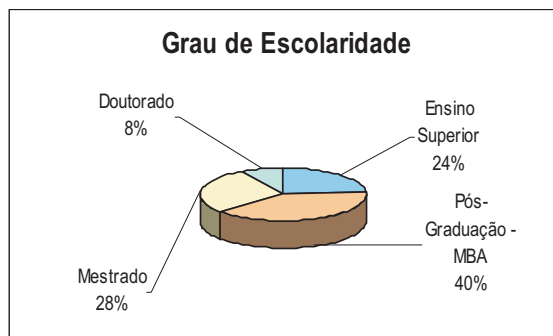


Tamanho da Equipe

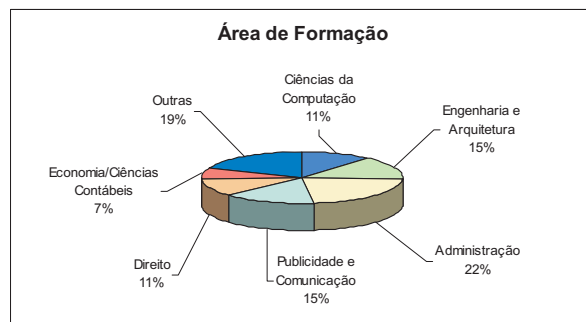


É surpreendente o percentual de doutoras e mestres na população pesquisada. Somando-se àquelas que têm MBA, temos a constatação de que as mulheres estão investindo fortemente na sua formação, como forma de melhor se preparar para o mundo extremamente competitivo e talvez como reflexo da necessidade de ter que provar

maior competência que os homens. Muitas lembraram que a presença das mulheres nas Universidades já superou a dos homens e ainda mais à frente nesse estudo poder-se-á ver que mesmo assim elas colocam como ponto de desenvolvimento pessoal o aprimoramento técnico.



A presença das mulheres nas Universidades já superou a dos homens

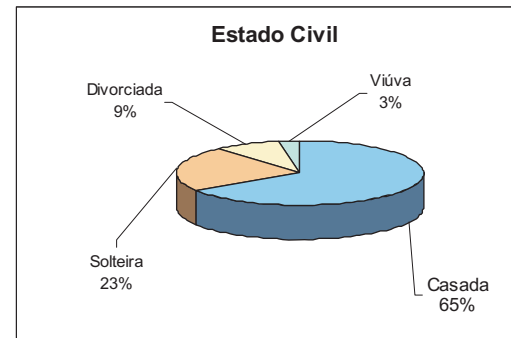


Entre as áreas de formação das participantes dessa pesquisa ressalta-se o fato de que as mulheres não se limitam aos currículos das ciências humanas e encontramos Presidentes e VPs com formação de origem em Direito, Engenharia, Administração, Computação, Estatística e Psicologia, entre outras. A competência profissional mais generalista e menos técnica, exigida de quem ocupa a cadeira de Presidente, independe na verdade da área em que a executiva se graduou.

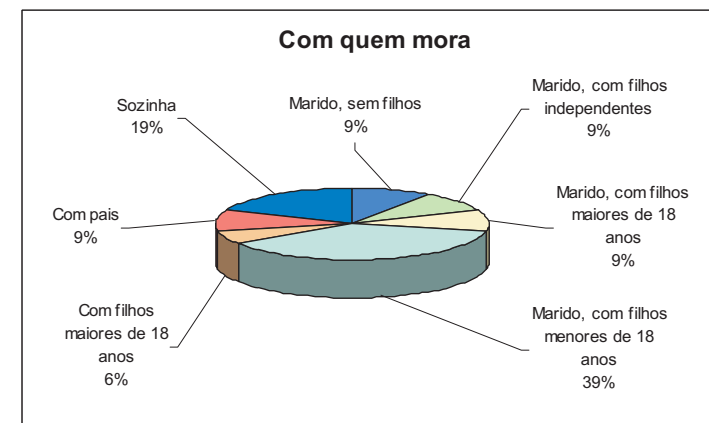
Estado Civil

Aqui está a grande quebra de paradigma que

a pesquisa revelou. Nitem nos quadros abaixo que nada menos de 65% das pesquisadas se encontram atualmente casadas! E somente 28% moram sozinhas ou com os pais! Embora algumas estejam em um segundo casamento, essa estatística não foge da realidade masculina, afinal homens e mulheres nesse aspecto são as duas faces da mesma moeda. Portanto as mulheres podem e estão construindo uma vida de sucesso profissional e conjugal/familiar ao mesmo tempo! Muitas delas inclusive citaram a família como uma das maiores conquistas pessoais.



Nada menos de 65% das pesquisadas se encontram atualmente casadas e somente 28% moram sozinhas ou com os pais.



Todavia as entrevistadas também destacaram a necessidade das organizações adotarem uma política mais flexível quanto à jornada de trabalho para que elas possam cumprir o papel de mães em situações como doença dos filhos e outras "emergências". Igualmente essa ocupação de espaço no mundo dos negócios vem acompanhada de uma mudança no perfil dos maridos/pais, que apóiam e dão a retaguarda necessária quando surgem reuniões e viagens de negócios.

homens. As mulheres, segundo sua própria avaliação, têm muitas qualidades que as distinguem dos homens em cargos de comando (veja quadro sobre estilos de gestão mais adiante).

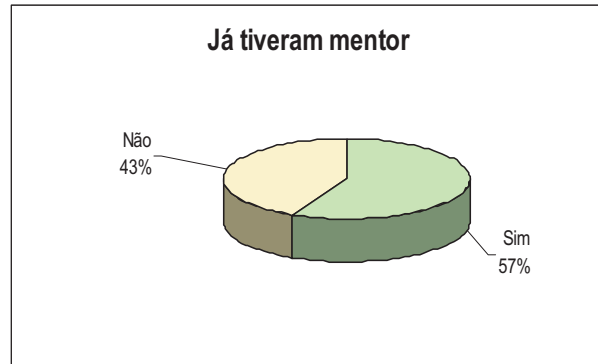
O fato é que 100% das entrevistadas confirmaram que há hoje em dia muito pouco espaço para mulheres que queiram se sobressair no mundo dos negócios adotando um comportamento "masculinizado". Pelo contrário, fazendo uso da feminilidade elas acabam tendo vantagem em meio a um grupo de diretores no "board" ainda predominante de

Segundo estudo da Caliper realizado nos Estados Unidos e Reino Unido (www.caliperonline.com/womenstudy), as líderes femininas são mais persuasivas, assertivas e dispostas a se expor a riscos do que os líderes masculinos. As líderes femininas também demonstraram ter mais empatia, flexibilidade e denotaram habilidades de relacionamento mais fortes do que seus parceiros. "A combinação dessas qualidades cria um estilo de liderança que é inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo", de acordo com Dr. Herbert Greenberg, Presidente mundial e CEO da Caliper.

Evolução da Carreira

A presença de um mentor em sua vida ultrapassa 50% do número de entrevistadas. O mentor é via de regra um profissional mais sênior, que orienta os mais jovens em geral tecnicamente, mas que exerce influência

também sobre seus comportamentos. Vejam abaixo os principais ensinamentos apreendidos pelas entrevistadas, que contribuíram de forma significativa para a evolução de suas carreiras, como a "necessidade de tratar as pessoas como um bem muito precioso!".



O que aprendeu com seu mentor?

- Entender o contexto para poder avaliar uma situação e ter serenidade para aguardar o momento certo de agir.
- Ampliar a visão estratégica.
- Ter um lado político. Saber me posicionar dentro da empresa.
- Necessidade de resgatar o simples e o direto.
- Trabalhar em equipe.
- Que dinheiro "honesto" só se ganha trabalhando muito.
- Justiça e honestidade.
- Amar o que faz.
- Gerenciar o tempo.
- Equilíbrio entre humildade e postura mais firme.
- Ser perseverante e determinada.
- Tratar as pessoas como um bem muito precioso.

Para Helena Machado Ribeiro, Presidente do Grupo Empreza e uma de nossas entrevistadas, sua mentora lhe ensinou muito: "Aprendi que no nosso trabalho temos que resgatar sempre o simples e o mais fácil e o mais direto. E temos que ser rápidos. Às vezes tomar decisões rápidas e intuitivas é tão bom quanto tomar decisões planejadas e pensadas, porque nos garante pelo menos estar chegando na frente e estar participando

e às vezes decisões muito bem pensadas dependendo do assunto você fica para trás. Em um mercado competitivo como o nosso agilidade nas decisões é fundamental. Acho que isso absorvi dela (mentora), que eu digo que é algo que é bem nosso, de ser pioneiro, de inovar, de sempre nos moldarmos de acordo com o que o mercado sinaliza ser necessário". (veja outros trechos da entrevista no quadro).

Entrevista com Helena Machado Ribeiro Presidente do Grupo Empreza

Quais obstáculos você enfrentou até alcançar a liderança?

Eu acredito que o obstáculo que se tem ao liderar é estar presente, aberto para aprender sempre com as pessoas, ouvir. Se você não estiver aberto para relacionamentos você nunca vai ser um bom líder. E o que te mantém na liderança eu acredito é um aprendizado contínuo, que tem a ver com mercado, com pessoas e com seu negócio. O que vai te manter na liderança é principalmente ouvir o que as pessoas têm para te dizer, saber gerir e transferir conhecimentos e principalmente fazer acontecer. Planejar e articular é muito mais fácil do que "fazer acontecer" e ainda, sob pressão, gerar resultados.

Na verdade no começo da minha carreira, como eu escolhi atuar na área de RH que é usualmente ocupada por mulheres eu não tive tantos problemas, mas quando eu fui competir como consultora e depois como empresária no mercado corporativo, às vezes tive que atuar em situações usualmente dominadas pelos homens. Senti certa dificuldade de entrar, porém sempre me vi ser bem remunerada em relação à média geral e acima de tudo busquei conquistar meu espaço provocando mudanças positivas aos negócios com criatividade, otimismo e senso de oportunidade, reagindo imediatamente antecipando as mudanças.

Você considera o estilo de gestão da mulher diferente do estilo masculino? Se sim, quais as diferenças?

As características de homem e mulher são diferentes na vida e isso não poderia ser diferente no trabalho. Eu vejo que a mulher tem uma capacidade de perceber, ouvir e entender palavras, controlar muito mais variáveis do que o homem. Eu vejo que o homem tem uma ação mais direcionada e determinada para um ponto fixo, a mulher parece ter mais recursos e flexibilidade para estar observando outros aspectos. Com certeza isso acaba influenciando na tomada de decisão. Por outro lado estas características não são determinadas pelo sexo e sim pelo estilo. O feminino parece possuir não sei se é um sexto sentido ou sensibilidade e capacidade de resolver conflitos e assumir mais de um papel em contra partida ao estilo masculino, mais direto, focado e racional.

Qual é a sua definição de sucesso?

Sucesso é você conseguir colocar as pessoas em lugares onde elas possam estar felizes e satisfeitas e possam aplicar o seu talento e gerar resultados. Coloque uma boa equipe na minha mão e eu terei sucesso. Daí o grande desafio de todo gestor: gerir pessoas é gerir o intangível e reter talentos. Atribuo sucesso às pessoas estarem satisfeitas com o que fazem sim, mas sucesso também se traduz em lucros, em resultados desejados. Eu não consigo acreditar apenas em sucesso individual, vamos assim dizer. O sucesso pode ser resultante de uma ação empreendedora em cima de um grupo, cuja medida pode ser percebida a partir da diferença entre os resultados planejados e os verdadeiramente alcançados.

Maior Influência na Carreira

Pais e superiores são as pessoas que mais exerceram influência na carreira das entrevistadas. De uma maneira geral contribuíram com seu exemplo de valores, estilo de gestão e demonstrando a necessidade de muito empenho e trabalho, envolvimento da equipe

E acima de tudo sucesso é fazer o que gosta, ser capaz de usar seus pontos fortes e criar situações favoráveis para aplicar as suas habilidades.

Qual foi o momento decisivo de sua carreira?

Quando eu decidi sair do mundo corporativo como executiva de carreira, confortavelmente ganhando bem, tinha recebido um prêmio como "profissional do ano de RH" pela ABRH, prêmio amplamente divulgado. Resolvi largar tudo e abrir minha própria empresa, começar a empreender minhas próprias idéias. Esse momento foi decisivo para a minha carreira. Bateu insegurança, mas eu nunca deixei de ganhar o que eu ganhava antes como empregada, não me arrependi nunca do que deixei.

O que você considera seus pontos fortes?

Determinação, quando eu quero uma coisa eu vou atrás. Eu sou uma pessoa de execução, tenho velocidade para fazer acontecer. Considero-me ousada e inovadora, prefiro e gosto de ir atrás do que tem de diferente, do que ainda ninguém fez. Sou brutalmente sincera e direta, isso me poupa tempo, sou otimista, vejo muito mais oportunidades do que ameaças, prefiro acreditar sempre na vitória do que na derrota.

O que você considera seus motivadores?

O motivador de algumas pessoas pode ser dinheiro. Para mim é ter realização e sucesso naquilo que empreendo. Isso para mim é muito importante, eu não gosto de lidar com fracassos. Então o meu motivador é vencer obstáculos e ter sucesso. Dinheiro é uma consequência, ele vem depois. E gostar muito do que eu faço, eu realmente sou apaixonada pelo que eu faço.

O que você considera suas maiores conquistas?

Meus filhos, não sei se podemos denominar de conquista, é muito mais uma realização como mulher, ser mãe é plenitude. Para mim meus filhos em primeiro lugar. Depois meu negócio. Ser pessoalmente realizada é ser reconhecida naquilo que escolhi fazer, sinto que sou em minha carreira, em meu negócio e isso para mim é uma grande conquista. Isto se traduz em se sentir bem. Tenho realização material, familiar e profissional. Acho que é isso que as pessoas buscam.

Através de seu trabalho, o que você gostaria que ficasse marcado na história de sua empresa? Qual você gostaria que fosse seu legado para sua empresa?

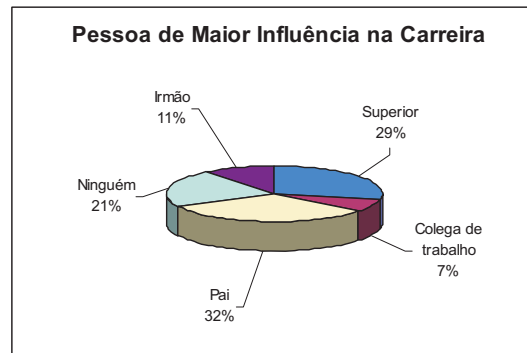
Crescer sempre! Chegar primeiro! Mas eu não gostaria de perder nunca a alma de pequena empresa no relacionamento com clientes. Grandes empresas têm mais recursos do que alma. Não desanimar diante de desafios, estar preparada para começar do zero se for necessário, mas principalmente ser reconhecida com o diferencial de atendimento que hoje nosso cliente percebe. Eu não gostaria que a nossa empresa perdesse essa característica de acessibilidade e de simplicidade de tratar o cliente como realmente o mais importante. Esse é o nosso principal valor.

e reconhecimento das suas qualidades para ser uma líder bem sucedida.

Muitas mulheres construíram suas carreiras de forma solitária, observando o comportamento de profissionais com os quais convivem, aprendendo o que fazer e o que não fa-

zer pela análise dos resultados das decisões tomadas por tais pessoas. Não tiveram um mentor ou um coach que as dirigisse, alguém que foi um marco decisivo em suas carreiras, sem o(a) qual teriam seguido outro rumo. Dessa forma se prepararam de forma involuntária para a posição do líder que, embora compartilhe com a equipe problemas e alternativas de soluções, sabe que a tomada de decisão final, a definição dos rumos da organização, o "voto de Minerva" compete a ela. daquelas que tiveram alguém que foi um

marco em suas carreiras, 32% do total, disseram que seu pai foi o exemplo de valores, de ética, da necessidade de trabalhar duro e de construir algo a partir das próprias competências. Muitas tiveram como exemplo, principalmente no início da carreira, seu superior imediato, que as orientaram e, por exemplo, mostraram a importância de identificar na equipe qualidades e talentos individuais ou mesmo a reconhecer seus próprios talentos.



O que aprendeu com quem exerceu maior influência na carreira?

Identificar qualidades e talentos nas pessoas.

Ensinou pelo exemplo e orientações.

Mostrou o que é ser um líder nato (participante, integrador de equipe) e a "abrir meus horizontes".

Seguir modelos positivos e evitar modelos negativos.

A importância de você construir algo com sua própria capacidade.

Conciliar as escolhas a serem feitas.

Influenciou no estilo de liderança pelo seu modelo de gestão.

Ensinou valores. Ética. Trabalhar duro.

Estar sempre muito atenta ao redor, às oportunidades, às sugestões de todos.

Que é preciso respeitar a hierarquia e se adequar à cultura da empresa.

Momento Decisivo

Qual foi seu momento decisivo, aquele que foi um marco, que te despertou e direcionou para uma área de atuação que nem mesmo imaginara na sua infância seguir e que, por conta da escolha feita naquele momento, sua carreira seguiu um rumo que te levou ao sucesso?

As respostas são as mais variadas, mas têm um lugar comum: a coragem para mudar de profissão, mudar de emprego, mudar de país, mudar para assumir a maternidade e a família! Transgredir com valores vigentes, ques-

tionar seus superiores, serem ousadas e apontar um novo rumo também foram essenciais para o crescimento profissional e das empresas nas quais trabalharam e ou trabalham. Coragem também para criar seu próprio negócio, para enfrentar o mundo corporativo predominantemente masculino naquele momento, para provar sua competência para atuar em determinado segmento ainda não explorado pelas mulheres. Vejam mais exemplos de momentos decisivos, nas palavras das próprias entrevistadas, no quadro a seguir.

Momento Decisivo na Carreira

Não tem momento decisivo. É todo dia. É a hora que dou a devida atenção para minha equipe e para meu cliente.

Foi quando decidi morar nos EUA. Quando decidi mudar de emprego.

Quando decidi estudar fora do país e mudar de área: de RH para Comercial.

Foi quando tive uma dificuldade financeira e decidi lutar. O 2º momento foi quando decidi ser mãe.

Quando os donos da empresa me chamaram e disseram que eu tinha que agir como diretora, "mudar a postura" e delegar mais.

Quando assumi uma área de atuação totalmente nova.

Um episódio na relação com uma coordenadora.

Quando decidi sair do mercado corporativo como empregada e abrir a minha empresa.

Quando consegui demonstrar maturidade profissional e pude administrar sozinha a abertura da minha empresa.

Quando decidi entrar para a empresa da minha família. Tinha mais de 35 anos e atuava em uma área totalmente diferente do ramo de atuação da empresa familiar.

Uma palestra que dei, cujo tema foi o Case da minha empresa. Isto nos destacou no mercado e aumentou minha responsabilidade em manter a nossa imagem.

Quando fui trabalhar em determinada instituição. Tinha acabado de concluir o curso normal (magistério). Se não tivesse o apoio de todos de lá teria escolhido outra profissão.

Foi quando estávamos em uma Feira Internacional. Foi ali que eu percebi que a maioria das empresas não era profissional e que sendo uma empresa diferenciada no mercado, era o que o mercado precisava. Elas não tinham comprometimento e nossa empresa foi a única que fez a diferença. Foi quando eu tive a certeza da minha carreira.

Foi o momento em que eu saí de uma empresa na qual estava indo bem, onde eu tinha uma carreira e decidi mudar de vir para o grupo em que estou. Porque na época eu entendia que existia um estilo de liderança que era o estilo de liderança agressivo, focado unicamente nos dados e que essa era a única maneira de ter sucesso. E aqui no grupo eu descobri que existem outras formas de trabalhar.

Chegou um determinado momento em que os clientes começaram a demandar consultoria para implantar um novo produto. Nesse momento eu deixei de fazer o que era meu cotidiano e investi em algo novo. Nesse momento eu tive que pensar se era mesmo o que eu queria e apostei nisso.

Quando obtive o título de doutora.

A primeira vez que assumi a gestão de pessoas.

Quando mudei o foco profissional.

Quando fui fazer doutorado no exterior e deixei minha família aqui por 1 ano e meio.

Quando mudei para o nordeste para entrar em uma nova empresa.

Quando fiz Mestrado. Me capacitou para olhar a organização de outro jeito.

Todo momento de mudança, por exemplo, quando você muda de emprego.

Quando decidi fazer comércio exterior. Quando decidi mudar de emprego.

Quando decidi iniciar esse empreendimento - identifiquei o potencial de mercado e convenci os investidores.

Quando fiz a escolha entre estar trabalhando em vários pequenos negócios ou dirigir um grande negócio.

Obstáculos para alcançar a liderança

Atualmente inúmeros estudos realizados mundo afora vêm confirmando a redução das discriminações raciais e de gênero, embora presentes ainda de forma acentuada em algumas culturas e países. Um dos estudos mais abrangentes, o Global Gender Gap Report (Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros) de 2006, publicado pelo *World Economic Forum* (www.weforum.org) com a colaboração de professores da Harvard University e da London Business School apresenta estatísticas detalhadas sobre as diferenças entre homens e mulheres em quatro grandes categorias (econômica, educacional, política e saúde), a partir de pesquisa feita em 115 países, com metodologia específica do WEF.

Seus resultados demonstram que nenhum país ainda eliminou as diferenças em função

do gênero. Nas categorias saúde e educação as diferenças devidas ao gênero são praticamente inexistentes, em termos globais. Todavia em termos mundiais as diferenças de oportunidades na área econômica entre homens e mulheres foi reduzida em somente um pouco mais do que 50% e na área política a desigualdade é tão grande que somente cerca de 15% do poder político está em mãos femininas.

O Brasil nesse estudo ocupa a 67ª posição na média das 4 categorias, com grande peso negativo devido às desigualdades de gênero nas áreas educacional e política.

Outro estudo também sumamente importante foi o realizado pela *Catalyst* (www.catalystwomen.org), organização americana sem fins lucrativos, que realiza pesquisas e trabalhos de consultoria que

visam construir ambientes inclusivos bem como expandir as oportunidades de trabalho para mulheres. O Censo de 2005 realizado por essa instituição, com mulheres em posição de comando nas 500 empresas mais bem classificadas pela revista Fortune (2005 *Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500*) apresenta estatísticas interessantes: "as empresas classificadas entre as 500 ainda tinham mais mulheres em posições de linha e poucas em posição de comando. Os estudos demonstraram que ainda existiam barreiras para o avanço das mulheres para as posições do topo das organizações. Todavia, empresas onde as mulheres representavam 49% ou mais da força de trabalho tinham no seu organograma mais mulheres do que a média em posição de comando."

Segundo estudos da Catalyst as mulheres, embora estudem mais do que os homens e ocupem mais da metade das posições gerenciais e técnicas em muitas organiza-

ções, enfrentam 3 tipos de barreiras raramente encontradas por homens para ascenderem ao topo da hierarquia organizacional:

- estereótipo baseado no gênero;
- exclusão de redes de relacionamento (*networks*) informais;
- ausência de modelos para Imitar.

Essas barreiras são combinadas para afastar as mulheres das posições top, "engavetando" seus talentos, restringindo seu acesso a informações essenciais e desencorajando suas ambições.

Em contrapartida, outro estudo da mesma instituição extremamente recente, divulgado em 1º de outubro de 2007, demonstra que empresas com mais mulheres no seu Comitê Executivo têm apresentado alta performance financeira (veja quadro abaixo).

Empresas com mais mulheres na Diretoria vivenciam uma performance financeira maior, de acordo com o último relatório *Bottom Line* da Catalyst

O relatório mostra que três ou mais podem ser o charme.

NOVA IORQUE, NY (1º de outubro, 2007)– As 500 empresas da *Fortune* com a maior representação de mulheres na diretoria conseguiu uma performance significativamente maior, na média, do que aquelas com a representação mais baixa de mulheres na diretoria, de acordo com o relatório mais recente da Catalyst, [*Desempenho Corporativo e a Representação das Mulheres nos Comitês Executivos*]. Ainda, o relatório aponta, na média, notória performance superior à média em empresas com três ou mais mulheres nos Comitês.

O estudo, que é o segundo dos relatórios *Bottom Line* da Catalyst, analisou três medidas críticas financeiras: retorno sobre o patrimônio, retorno sobre vendas e retorno sobre o capital investido, e comparou a performance das empresas com a maior representação de mulheres nas suas diretorias com aquelas com a menor representação.

"Claramente, as medidas financeiras se sobressaem onde as mulheres atuam nos comitês corporativos," disse **Ilene H. Lang, Presidente da Catalyst**. "Este estudo da Catalyst demonstra novamente a forte correlação entre a performance financeira corporativa e diversidade de gênero. Sabemos que a diversidade, bem gerenciada, produz resultados melhores. E empresas inteligentes avaliam que a diversificação de suas diretorias com mulheres pode levar a uma maior independência, inovação e boa administração e maximizar a performance de sua empresa".

O relatório encontrou uma maior performance financeira para empresas com maior representação de mulheres na diretoria em três medidas importantes:

- **Retorno sobre o Patrimônio:** Na média, as empresas com os maiores percentuais de mulheres no Comitê Executivo apresentaram melhor performance do que aquelas com menos em **53 por cento**.
- **Retorno sobre Vendas:** Na média, as empresas com os maiores percentuais de mulheres no Comitê Executivo apresentaram melhor performance do que aquelas com menos em **42 por cento**.
- **Retorno sobre o Capital Investido:** Na média, as empresas com os maiores percentuais de mulheres no Comitê Executivo apresentaram melhor performance do que aquelas com menos em **66 por cento**.

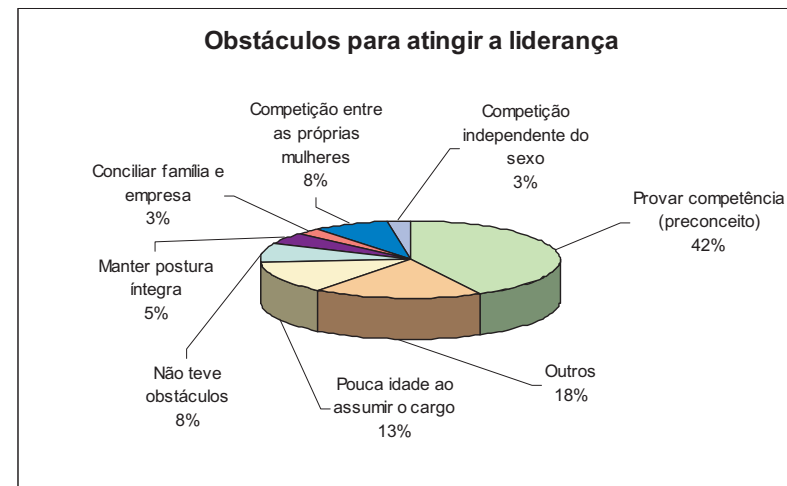
A correlação entre a diversidade do gênero nas performances de diretorias e empresas pode também ser observada na maioria das indústrias — do consumidor reservado à tecnologia de informação.

Este estudo, patrocinado pela **The Chubb Corporation**, segue o relatório *Bottom Line* da Catalyst 2004 na correlação entre o percentual de mulheres em cargos corporativos de comando e a performance financeira das empresas.

Segundo notícia veiculada na Gazeta Mercantil de 16 de Outubro de 2007, mais um estudo, desta vez da McKinsey, recém publicado, também demonstra que empresas européias que possuem mulheres em posições-chave apresentam melhores resultados financeiros, operacionais e crescimento do preço das ações. O relatório será divulgado no *Women Forum for the Economy & Society*, na França.

A presente pesquisa confirma os estudos citados anteriormente, pois as nossas executivas relataram que tiveram que vencer o preconceito de gênero e provar a competência para acender a posições de comando nas suas organizações (maior obstáculo ob-

servado, com 42% das respostas). Todavia, no decorrer das entrevistas pudemos constatar que as mesmas executivas vêm um horizonte promissor para as mulheres, pois percebem um decréscimo nessa discriminação, mesmo porque os estudos citados demonstraram um crescimento no número de mulheres em cargos gerenciais o que sem dúvida irá influir no panorama cultural das organizações. Além disso dados como o da Catalyst corroboram que organizações comandadas por mulheres tendem a apresentar melhores resultados financeiros e isto certamente irá pesar quando os acionistas tiverem que optar por a quem deixarão o cetro do poder das suas organizações.



Outros obstáculos destacados pelas entrevistadas foram a pouca idade ao assumir o cargo de líder e a competição entre as próprias mulheres, fatores que as fizeram ter que "redobrar" o esforço na luta pelo poder. Por terem tido muitas uma carreira relâmpago, carece-lhes a experiência profissional na gestão de pessoas, por exemplo, fato só superado pelo próprio tempo. Já, depois de atingirem certo patamar na hierarquia, muitas se queixaram dos ciúmes das próprias companheiras como fator de interferência no seu progresso profissional.

"O fato de achar que mulher era muito mole, muito sensível, muito emotiva, para poder estar em um mundo tão duro como o de negócios. Esse foi o maior preconceito, a

maior dificuldade que eu encontrei e é uma coisa que você vai vencendo com o tempo, porque não adianta você falar ou fazer qualquer apologia da mulher. Tem que ser a partir de seus resultados, paulatinamente você vai comprovando que talento não tem sexo". (citação de uma das entrevistadas)

"Eu acho que não seria preconceito o fato da mulher não estar em alguma posição, mas uma questão de competência, seja homem ou mulher. Hoje a mulher estuda mais que o homem, antigamente não era assim, então com isso as mulheres vão ocupando espaço. Eu acho que é questão de tempo". (Rosalina Cardoso Vilela Dir. do CAD da Erlan Ind. de Alimentos)

Entrevista com Rosalina Cardoso Vilela

Diretora do Conselho de Administração da Eralan Indústria de Alimentos e Presidente da Associação Comercial de Uberlândia

Há posições que ainda são difíceis das mulheres ocuparem?

Eu acho que hoje já há uma abertura muito maior e as mulheres estão ocupando cargos por competência. As mulheres já têm conquistado altos cargos. Aqui em Uberlândia, por exemplo, o prefeito tem várias mulheres que estão atuando em secretarias, em posições estratégicas, como secretária de Governo e de administração, por exemplo. Cargos que não existam mulheres talvez seja por ainda não terem encontrado uma mulher com competência para exercer aquela função. Eu acho que não seria preconceito o fato da mulher não estar em alguma posição, mas uma questão de competência, seja homem ou mulher. Hoje a mulher estuda mais que o homem, antigamente não era assim, então com isso as mulheres vão ocupando espaço. Eu acho que é questão de tempo.

Através de seu trabalho, o que você gostaria que ficasse marcado na história de sua empresa? (Como você gostaria que fosse seu legado para sua empresa?)

Eu sou uma pessoa que não reclama muito, de governo ou de fatos passados, etc. Eu acho que as pessoas têm que fazer, não ficar reclamando, tem que olhar para frente. O passado serve como referência, como experiência, como aprendizado. Tudo se resolve, sempre tem um caminho. Tem que acompanhar o ritmo. Eu falo que o empresário hoje tem que ser malabarista e tem que acompanhar o ritmo, porque senão ele fica fora. Começa a reclamar perde muito tempo com isso. Se a pessoa ficar na reclamação ela não consegue nem enxergar à frente.

Assim gostaria de ser lembrada como alguém que age como uma pessoa que pensa e pensa como alguém que age. Eu não gosto de reclamar. A palavra é pronto, é ação.

Eu acho que as pessoas têm que fazer (...) têm que olhar para frente

Entrevista com Érica Custódio Rolim

Vice-Presidente de Marketing e Novos Negócios do SAS da Região Sul - Brasil, Argentina e Chile

O Grupo LIDEM e as mulheres em cargos de liderança

O LIDEM (Grupo de Mulheres Líderes Empresariais) surgiu a partir de um grupo de mulheres participantes do LIDE (Grupo de Líderes Empresarias), entidade existente em São Paulo. Tem como Missão "contribuir com os objetivos do LIDE para o desenvolvimento do país, acelerando e ampliando a inserção da mulher nas lideranças privadas e públicas da sociedade brasileira".

Segundo Érica Custódio Rolim, Vice-Presidente do LIDEM, em abril de 2006 as mulheres integrantes do LIDE resolveram olhar as transformações que estão ocorrendo nas empresas pela presença de mulheres em cargos executivos. Para tanto fizeram uma pesquisa tendo por base as 350 empresas integrantes do LIDE. Conta Érica: "Tivemos uma amostra de 27% das empresas e os resultados foram os seguintes: 35% dos profissionais dessas empresas eram mulheres, independente do cargo. Mulheres em cargos de diretoria somavam 15% e em cargos de Presidente e Vice 5%. Se a gente olhar estudos do Brasil, como por exemplo uma pesquisa da Catho de 2007, ela informa que temos em torno de 13% de comando das empresas no Brasil nas mãos de mulheres (empresas pequenas, médias e grandes - lembrando que existe um comando maior de mulheres nas empresas de serviços, e mesmo nesse tipo de empresa como um todo). Se a gente pegar estudos recentes, como o da Harvard Business Review - HBR ("A Mulher e o Labirinto

da Liderança" - edição de setembro 2007 - páginas 37 a 45), nos EUA, dentre executivos com maior remuneração em empresas do ranking da Fortune 500 (Presidentes, Presidentes de Conselhos, Diretores Gerais e Diretores de Operações) somente 2% dos Presidentes são do sexo feminino e 15% dos integrantes dos Conselhos de Administração são mulheres. Nas 50 maiores empresas de capital aberto de cada país da União Européia, apenas 11% dos principais cargos executivos são ocupados por mulheres, 4% na Presidência. Aqui no Brasil, pela nossa pesquisa, 5% em cargos de Presidência e Vice é um percentual muito baixo, considerando um grupo de grandes empresas do mercado brasileiro, tomando por base essa amostra de 350 empresas do LIDE. A criação do grupo LIDEM foi feita portanto olhando: se nós temos um grupo de empresários e dirigentes, se nós queremos dentre outras coisas contribuir para o desenvolvimento do país, por que não acelerar esse processo para que se amplie a participação das mulheres nesses cargos de liderança empresarial. Por que é importante para a empresa, para economia e para o país".

LIDEM começou com 22 integrantes e hoje tem cerca de 70 associadas

Como você constata isso?

O estudo do *World Economic Forum* coloca que a igualdade entre os sexos não é uma questão só de direito humano, mas de melhoria de competitividade econômica, e os países que não promoverem a participação feminina correm o risco de ficarem para trás. Esse mesmo estudo do WEF (Gender Gap) cita que o avanço da mulher nesses 30-40 anos provocou mais melhoria de competitividade econômica do que a abertura da China há 10 anos atrás. Os avanços

que ocorreram mundialmente com a abertura da China são muito fortes. No entanto se você somar, os avanços que ocorreram em função da inserção da mulher no mercado de trabalho nesse período é muito superior à abertura da China. Então, diz Érica, é uma questão de tirar os mitos, porque eles existem - há muitas barreiras, e colocar que nós não estamos falando só de ter igualdade porque queremos, porque é um movimento feminista, está muito longe disso, é uma questão de sociedade e economia, é uma questão puramente econômica dos países, e isto é provado por uma série de percentuais apresentados no relatório Gender Gap elaborado pelo WEF.

Como tem evoluído o LIDEM?

Em termos de evolução, quando iniciamos o LIDEM tínhamos 22 integrantes e hoje temos cerca de 70 associadas. Queremos acelerar o desenvolvimento das empresas pela participação das mulheres em posições de liderança, através de melhores práticas. Temos visitado empresas onde estão essas mulheres em cargos de direção e identificado o que permeia a cultura da empresa, o que permitiu à mulher chegar lá. A idéia final é a gente agrupar essas "descobertas" em termos de melhores práticas para as empresas brasileiras. Divulgar que as empresas que têm mulheres em cargos de liderança adotaram tal postura. Portanto, se sua empresa quer acelerar o seu processo de desenvolvimento, existem alguns pontos a considerar, que seriam essas melhores práticas. É esse o objetivo final do LIDEM.

Qual o interesse das mulheres por esse trabalho?

O interesse das mulheres por esse trabalho tem sido bom. Fizemos 2 workshops onde foram convidadas essas mulheres líderes para falar de suas práticas. Tivemos boa participação de mulheres.

O que observamos nesse processo é que as dificuldades têm sido as mesmas: preconceito, dificuldade de conciliar vida pessoal com vida profissional, estilo de liderança (as mulheres não precisam se tornar duras, falarem grosso e perderem algumas de suas características, pois aí também não são bem-vistas). Mais do que preconceito na função é o estilo de liderar. Você pega uma das executivas mais poderosas do mundo, a da Pepsico, uma indiana chamada Indra Nooyi. Quando a empresa a colocou para liderar a Pepsico a nível mundial, ela foi colocada exatamente pelas características de habilidade interpessoal, trabalho em time e empreendedorismo de mudança. São características que os homens têm, mas muito mais naturalmente desenvolvidas nas mulheres.

Vida Pessoal

Como você conciliou vida pessoal e profissional ao longo da sua carreira?

Eu concilio relativamente bem. E a gente volta para a cultura da empresa. O SAS como cultura é uma empresa muito familiar, olha muito para o lado humano e da família. A gente pode ter um horário flexível. Cumprimos nossas metas, estabelecemos planos de trabalho e os seguimos. Não existe rigidez em relação ao horário, tem toda a parte de incentivo, auxílio creche, etc. Existe muito mais autonomia em relação à liberdade para execução de um plano estabelecido pela empresa. Você vai conciliando estar em casa, família, ter filhos. Estou numa empresa que permite que eu faça essa conciliação.

Olhando um pouco, por ser mulher, aonde eu cheguei, existe uma correlação muito forte no caminho com a cultura da empresa. Acho que isso é um ponto que tem ser olhado. Se existe uma correlação positiva forte entre mulheres e cargos de liderança nas empresas, acho que teria que ser analisada a cultura da empresa, ao longo da

sua história, desde a sua fundação, não somente o momento atual da empresa.

Mas não é uma prática de mercado?

Não, não é. Todavia você vê algumas empresas adotando algumas práticas, como o Magazine Luiza que tem o cheque mãe, uma diferença muito grande no tratamento das mulheres. Você tem o Banco ABN que tem uma cultura de diversidade estabelecida há cinco anos, que inclui a não discriminação, nem na contratação nem na promoção por ser mulher. Tem o lactário e outros benefícios.

As empresas têm exemplos de atividades para adaptar a mulher à atenção profissional *versus* suas vidas pessoais. Eu tive contato com uma pessoa da Espanha chamada Nuria Chinchilla Albiol, professora da IESE na área de Gestão de Pessoas e Organizações (vide www.iese.edu/icwif). Ela atua em uma organização mundial de conciliação trabalho-família. O que ela coloca muito no seu estudo é que a questão de conciliar vida pessoal *versus* trabalho não é uma questão da mulher, é uma questão das empresas. O estudo dela caminha por muitos indicadores, tipo: as empresas que não estão entendendo que além de terem projetos empresariais fortes, rápidos, com metas e pressão e tudo, se não entenderem que têm que olhar para o profissional e saber que elas têm que deixar tempo para aquele profissional conciliar família, a família que é uma coisa muito importante, também estão fracassando no mercado. Esse é um estudo da Europa. Então só colocando um ponto de atenção que não é só uma questão da mulher, mas também do homem. Nesse estudo ela fala que homens que tiveram problema em casa de separação por muito tempo de escala de trabalho e tudo, também tiveram uma performance profissional baixa. Se você soma tudo isso com a performance que a empresa tem que ter a médio e longo prazo, isso demonstra que não é uma questão de sexo e sim de uma conscientização da empresa. Então é só um ponto que eu estou colocando que me chamou muito a atenção que não é só uma coisa restrita à mulher.

E aí, somando a esse estudo o apresentado na HBR, ele coloca que as mães nos EUA até aumentaram um pouco o tempo dedicado em casa aos filhos. De 10,6h em 1995 para 12,9h horas em 2000. E os pais também aumentaram de 2,6 horas para 6,5 horas. Embora a quota de trabalho do marido tenha subido, o conflito de ter que conciliar não ficou restrito só à mulher, e sim ao tempo exigido do pai e da mãe. A mãe conseguiu isso porque o pai ficou mais tempo com o filho e também ficou um pouquinho mais de tempo com a família, e por isso deu mais tempo para a mulher seguir outras searas.

Então este é um ponto que eu quero destacar: que a questão de conciliar mulher e carreira teria que ser muito mais ampla, como essa organização tem estudado -trabalho e família, homens e mulheres. Porque a empresa também pressiona o homem, ele fica em uma jornada de 14 horas de trabalho e por fim a sua vida pessoal fica muito complicada e isso desestabiliza emocionalmente qualquer pessoa. Você ter pessoas desestabilizadas é ruim para a performance não é? Não é só a mulher, portanto, que tem que conciliar vida pessoal e profissional. O homem precisa destinar tempo para sua família, ele tem que cuidar do seu pilar, da sua estrutura, porque com isso ele está feliz, mais produtivo e a empresa também. A empresa tem que estar atenta a projetos familiares. Da mesma forma que ela olha projetos profissionais, a empresa tem que olhar o profissional, olhando também projetos familiares e criando esse espaço.

DIFERENÇAS ENTRE ESTILOS DE GESTÃO FEMININO E MASCULINO

Um dos pontos que mais nos chamou a atenção nesse trabalho foi a percepção das próprias mulheres sobre as diferenças no seu estilo de gestão versus o masculino. Estudo já citado da Caliper americana confirma algumas qualidades que estão distinguindo as mulheres no mundo dos negócios, destacando entre outros seu comportamento mais persuasivo, assertivo, inclusivo e participativo do que os dos homens em cargos de mesmo nível. Além disso, o relatório da Catalyst também apresentado acima demonstra estatisticamente melhores resultados das empresas comandadas por mulheres no seu alto escalão, do que aquelas comandadas por homens (seja no retorno sobre o patrimônio, sobre vendas e sobre o capital investido).

Em notícia veiculada em 05/10/2007 no website da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, encontramos nota de destaque sobre a Reunião Informal de Ministros para a Igualdade de Gênero, ocorrida no dia anterior em Lisboa, no âmbito da presidência por-

tuguesa da União Européia (UE). Ao final do encontro, o comissário europeu para a Igualdade de Oportunidades, Vladimir Spidla, baseando-se em um estudo finlandês, afirmou que as empresas dirigidas por mulheres são 10% mais eficazes.

E o que na opinião das Presidentes, Vice-Presidentes e Diretoras pesquisadas mais diferencia o estilo de gestão feminino do masculino é que a mulher busca mais o bem-estar das pessoas, enquanto o homem é mais orientado para si próprio, qualidade apontada por 25% das entrevistadas. Além disso, se consideram mais hábeis com multitarefas, com capacidade de ver "a árvore e a floresta" conforme a necessidade. Uma citação de uma das entrevistadas chama a atenção para as mães, que têm que manter um "olho no filho(a) e outro no fogão", como um exemplo corriqueiro dessa capacidade exigida diariamente, fora do ambiente organizacional.

Outra qualidade muito mencionada foi a capacidade de tomar decisões baseada na intuição, muito mais do que os homens o fazem.

Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é muito mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sobre o ponto de vista dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem uma capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

"Às vezes as executivas abrem mão da sua feminilidade e isso as deixa em desvantagem porque têm características diferentes dos homens, que podem ser complementares no ambiente de trabalho". (citação de uma das entrevistadas)

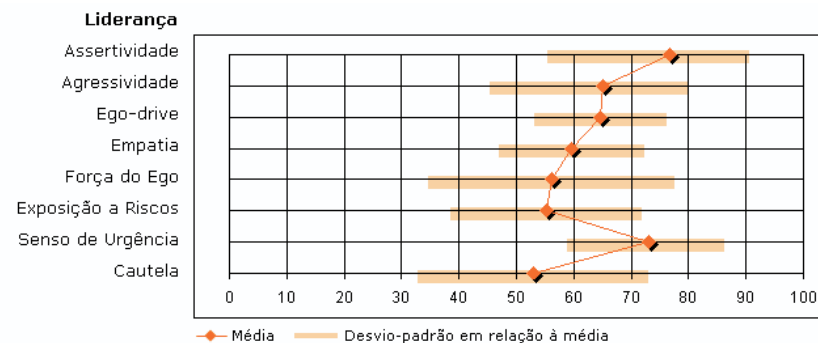
"A mulher que é mãe tem uma gestão diferente daquela que não é. Ela aprende que as pessoas amadurecem ao longo do tempo. Ela se torna mais paciente, flexível, aprende a fazer muitas coisas ao mesmo tempo". (citação de uma das entrevistadas)

RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS DAS EXECUTIVAS COM O PERFIL CALIPER

Na análise do grupo todo, ou seja, as 63 participantes que foram avaliadas com o Perfil Caliper, o maior ponto de destaque está relacionado ao estilo de liderança, mostrando como ponto forte a comunicação assertiva para expor as estratégias e metas diante da equipe de trabalho. Aliado a isso gostam de envolver as pessoas em torno do que acreditam, podendo mostrar-se convincentes e persuasivas. Essa condição favorece a nego-

ciação com parceiros estratégicos e a liderança de equipe (ver gráfico abaixo).

Muitas das entrevistadas inclusive chamaram a atenção (veja quadro ao lado sobre diferenças no estilo de gestão) para o estilo de comando mais participativo, emocional e menos frio do que o dos homens, na opinião delas.

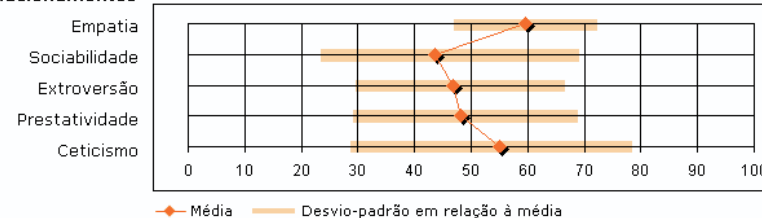


Empáticas, as mulheres denotam uma postura mais observadora em seus contatos, o que pode fazer com que se mostrem receptivas para escutar as pessoas e entender com facilidade as necessidades de outros colaboradores. Por isso, tendem a esclarecer as dúvidas e oferecer informações adicionais, podendo dessa forma conduzir suas argu-

mentações e apresentações visando atender também as necessidades de sua equipe.

Aqui outro ponto muito ressaltado pelas entrevistadas, o foco nas pessoas, sendo que muitas afirmaram que chegam a ter presente um "instinto maternal" quando lidando com problemas pessoais dos seus subordinados.

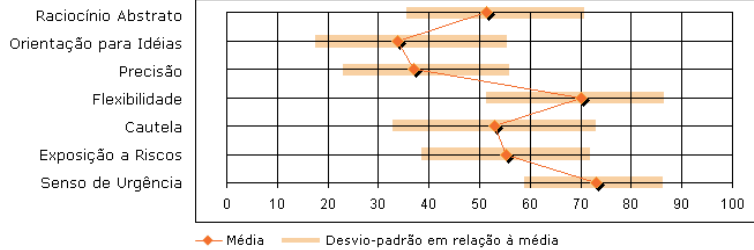
Relacionamentos



Por possuírem uma postura mais receptiva e flexível, diante de pontos de vista diferentes dos seus, são mais abertas a absorver novos conhecimentos oriundos da sua equipe de trabalho.

Rápidas e voltadas a resultados tendem a im-

Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



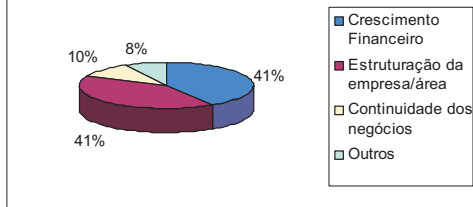
Resultados Esperados das Executivas

Outra constatação das entrevistas que corrobora as avaliações foi a expectativa depositada pela empresa na executiva no momento em que assumia o cargo. A grande maioria das entrevistadas disse que foram contratadas ou promovidas para reestruturar determinado departamento ou os negócios

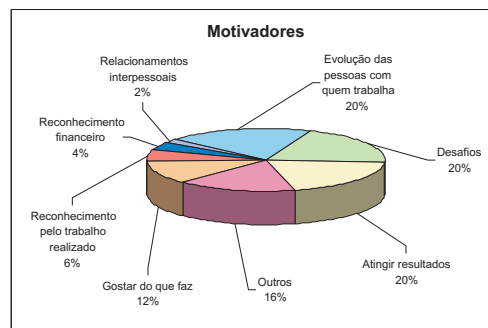
primir um ritmo mais acelerado na execução de suas atividades, apresentando como motivador a realização, o que lhes ajuda a tomar decisões com agilidade e se envolver com responsabilidades que exijam resultados em curto prazo.

como um todo e havia uma grande expectativa por crescimento de resultados financeiros. Tais metas foram em geral rapidamente atingidas ou superadas, o que lhes rendeu reconhecimento e perspectiva de novas promoções, quando já não ocupantes de cargos de presidente.

Resultados Esperados pela Empresa ao Assumir o Cargo

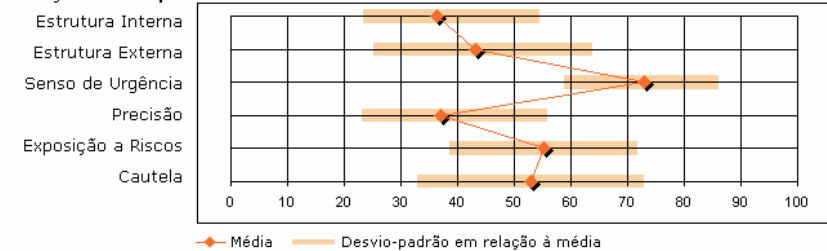


Quando questionadas sobre seus motivadores, as Executivas confirmaram, pela sua autopercepção, o que descobrimos pela análise dos resultados da avaliação com o Perfil Caliper (ver quadro), enfatizando que são movidas por desafios e resultados.



Embora foquem o atingimento de resultados e sejam rápidas nas decisões, quando olhamos os resultados das avaliações em termos de áreas de aprimoramento, chama a atenção a necessidade de desenvolverem uma postura mais paciente e analítica quando precisam revisar indicadores estratégicos, a fim de fundamentar melhor suas decisões em dados e análises e enriquecer o seu processo de avaliação, desenvolvendo uma sistemática para avaliar o problema sob uma perspectiva mais ampla.

Organização Pessoal e Administração do Tempo

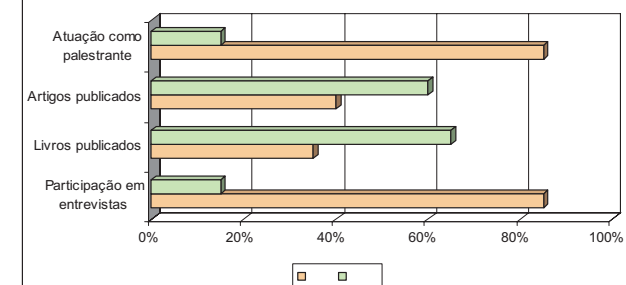


Finalmente ressaltamos que, por mostrarem-se mais seletivas nos relacionamentos, é importante que desenvolvam maneiras de exercitar o network em novos ambientes sociais, a fim de representar a empresa em eventos externos e ampliar sua rede de relacionamentos. Lembrando que dentre os obstáculos citados pela Catalyst está a exclusão do network informal, este é mais um motivo para as mulheres ampliarem sua rede de contatos.

Todavia, durante as entrevistas, as executivas citaram ter razoável exposição à mídia, além de participarem em congressos e even-

tos externos como palestrantes (veja quadro). É importante notar que, na sua maioria, não lhes é estimulante fazer novos contatos com desconhecidos, porém sempre que chamadas a representar a empresa, o senso de oportunidade de ampliar os horizontes empresariais fala mais alto. Nessas ocasiões realizam palestras de conteúdo técnico, usualmente relacionados com os produtos e serviços de sua empresa. Igualmente elas têm uma forte participação em entrevistas, concedidas a jornais, revistas e tvs. Porém não se dedicam muito à elaboração de artigos e livros, possivelmente devido a focarem seu tempo na gestão dos negócios.

Exposição na Mídia



SÍNTESE DO PERFIL EXECUTIVA BRASILEIRA ANÁLISE GERAL – 63 PARTICIPANTES

PONTOS FORTES APONTADOS PELO PERFIL CALIPER

- As Executivas apresentam um estilo de comunicação assertivo para expor suas idéias e estratégias definidas para a gestão de negócios, o que ajuda a fazer com que os outros compreendam suas orientações na delegação de responsabilidades.

- As executivas mostram um estilo de liderança envolvente e gostam de trazer as pessoas para pensar da mesma forma que elas, podendo buscar o apoio e o comprometimento da equipe em relação aos objetivos comuns.

- Rápidas e voltadas a resultados, tendem a imprimir um ritmo acelerado e a-

presentam a necessidade de realizar tarefas de maneira imediata.

- Nos relacionamentos, demonstram empatia necessária para escutar as pessoas e perceber as necessidades de sua equipe, o que ajuda a buscar a adaptação em suas respostas, podendo prover orientações personalizadas e direcionadas.

- Embora mostrem-se mais práticas na resolução de problemas, demonstram flexibilidade para rever seus conceitos e escutar pontos de vista diferentes dos seus durante a busca de soluções, o que favorece a avaliação de alternativas, enriquecendo o processo decisório. Essa característica potencializa a análise de problemas.

PONTOS FORTES PELA VISÃO DAS ENTREVISTADAS	NR. DE RESPOSTAS
Persistência/Determinação	12
Foco em Resultados	12
Relacionamentos - Trabalho em Equipe	8
Muita Energia/Vontade de Trabalhar	6
Transparência	5
Ousadia/Empreendedorismo	5
Proatividade	4
Flexibilidade	4
Ética/Integridade	4
Estrategista	3
Organização e Disciplina	3
Comunicação	2
Tomada de Decisão Rápida	2
Facilidade em Identificar e Desenvolver Talentos	2
Liderança de Equipes e Projetos	2
Habilidade de Imprimir Ritmo nas Pessoas	1
Persuasão	1
Conciliadora	1
Inovação	1
Bom Humor	1

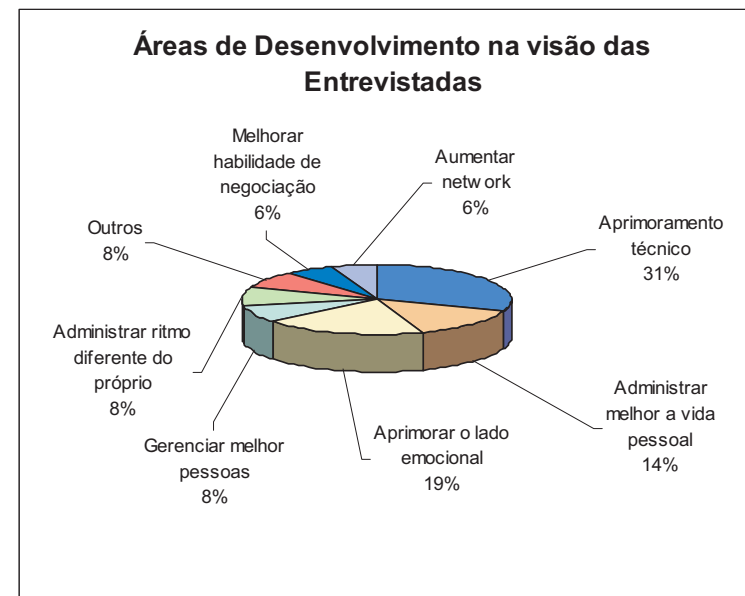
OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PELO PERFIL CALIPER

- Por apresentarem o gosto pela variedade, tendem a se envolver com várias tarefas ao mesmo tempo. Por isso, entendemos que como oportunidade de desenvolvimento, as Executivas brasileiras podem aprimorar o seu estilo de organização pessoal ao definir melhor prioridades na agenda e administrar as interrupções em seu dia-a-dia. Para isso, é importante que desenvolvam técnicas para administração do tempo.

- Com elevado senso de urgência, é importante que controlem o ritmo diante de problemas que exijam uma abordagem mais analítica, realizando uma pesquisa mais detalhada para avaliar a melhor solução para a tomada de decisão, ou se cercando de pessoas que tenham essa característica a fim de complementarem seus perfis.

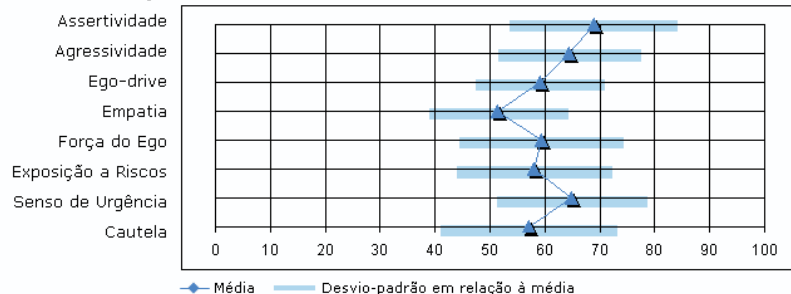
- As Executivas avaliadas podem ainda adotar uma postura mais ousada para por em prática as idéias que desenvolvem, apostando mais na implementação de projetos inovadores em sua gestão.

Em termos de áreas de desenvolvimento, como resposta a essa pergunta durante as entrevistas, notamos um foco grande na necessidade pessoal de um contínuo aprimoramento técnico, não obstante estudos da Catalyst terem apontado que as mulheres têm se dedicado mais à sua formação do que os homens. Além disso muitas ratificaram os resultados das avaliações ao dizerem que precisam controlar a impaciência perante pessoas com ritmo diferente do seu. E ainda consideram que precisam administrar melhor a vida pessoal versus a profissional e seu lado emocional.



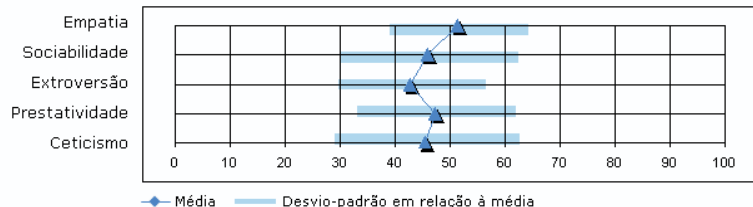
GRÁFICOS COM OS RESULTADOS DO PERFIL DAS PRESIDENTES E VICE-PRESIDENTES – 29 PARTICIPANTES

Liderança



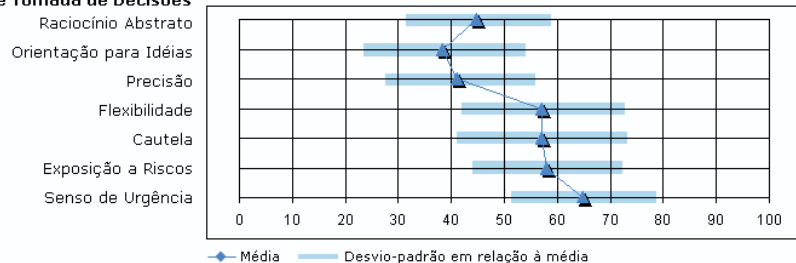
◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

Relacionamentos



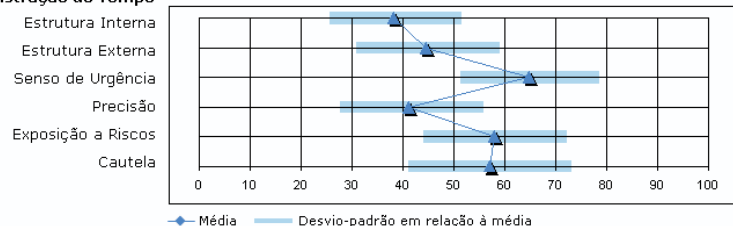
◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

Organização Pessoal e Administração do Tempo



◆ Média — Desvio-padrão em relação à média

PONTOS FORTES

- Destaca-se como ponto forte o estilo de liderança das Presidentes e Vice-Presidentes, podendo apresentar uma comunicação bastante assertiva e firme para expor suas idéias e defender o que acredita diante da equipe.

- Demonstram senso de urgência e velocidade na tomada de decisão, podendo transmitir um referencial de liderança positivo, enfatizando o dinamismo e o foco em resultados.

- Mostram-se motivadas pela persuasão e parecem gostar de envolver os outros em torno do que acreditam, podendo realizar negociações importantes na posição como Executivas.

- Na resolução de problemas, apresentam como pontos fortes a flexibilidade para se ajustar conforme sugestões que possam surgir de sua equipe, podendo rever seus conceitos e avaliar pontos de vista diferentes dos seus na busca de soluções.

OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO

- Podem obter ganhos na medida em que desenvolvam uma postura mais empática em seus contatos e dediquem mais tempo

para escutar as pessoas em seu dia-a-dia, a fim de mostrarem-se mais receptivas e voltadas ao relacionamento com outros profissionais de sua equipe de trabalho.

- Por mostrarem-se mais seletivas, é importante que dediquem maior tempo em sua agenda para os relacionamentos com outros profissionais, e procurem desenvolver maior paciência na interação com clientes e fornecedores, visando desenvolver uma relação de parceria e com foco no trabalho em equipe.

- Podem também se beneficiar ao dedicarem mais tempo para análise de problemas e para exercitar mais a criatividade na busca de soluções, a fim de apostar em novas idéias e em projetos ainda não vivenciados em sua carreira, sendo quando possível mais ousadas em seu processo decisório.

- Sugerimos ainda que dediquem mais atenção à definição de prioridades, com foco no acompanhamento de projetos mais estratégicos.

**Profissionais
mostram-se
motivadas
pela persuasão.**

ANÁLISE DO PERFIL DAS DIRETORAS – 34 PARTICIPANTES

Destaca-se no perfil das Diretoras, o estilo de liderança bastante voltado ao trabalho em equipe, podendo interagir com diferentes profissionais de forma amistosa, o que ajuda a manter contatos com vários departamentos da empresa, clientes, parceiros e fornecedores. Aliado a isso, tendem a mostrar-se bastante assertivas para expor as idéias e estratégias definidas, ao mesmo tempo em que procuram convencer as pessoas e trazê-las para pensar da mesma forma que elas.

Denotam rapidez na execução de suas atividades, podendo imprimir esse ritmo com a sua equipe e tomar decisões com agilidade.

Ao mesmo tempo, parecem gostar de atuar com questões que fujam da rotina, que as

desafiem intelectualmente, podendo compreender as estratégias definidas pela companhia, e propor soluções para atingir os resultados estratégicos.

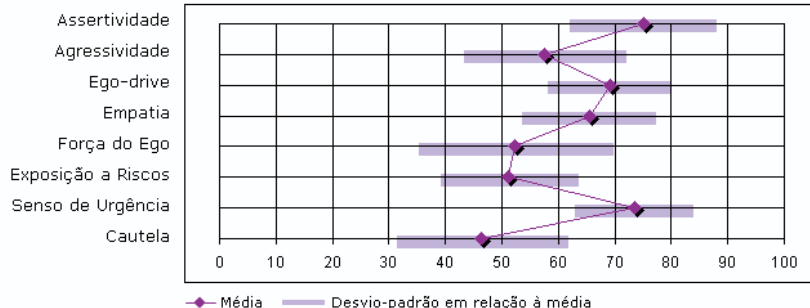
A alta flexibilidade pode fazer com que se ajustem conforme pontos de vistas diferentes dos seus, podendo apreender novas idéias com sua equipe de trabalho. A flexibilidade pode ajudá-las também a se adaptarem diante de mudanças que possam surgir na gestão de projetos.

Por outro lado, é importante que desenvolvam uma postura mais ousada em seu processo decisório, apostando na inovação e na implementação de novos projetos com mais segurança.

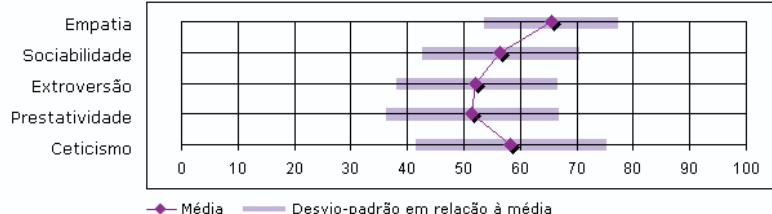
As Diretoras representadas pelas participantes dessa pesquisa seriam beneficiadas ao dedicar maior atenção aos detalhes e procurar controlar a sua impaciência diante da necessidade de rever indicadores estratégicos, ou frente à necessidade de elaborar relatórios gerenciais, a fim de garantir a qualidade em seus resultados.

Embora apresentem flexibilidade para contornar as objeções e aprender com os erros, entendemos que podem obter ganhos também na medida em que desenvolvam maior tolerância a objeções e aprimorem maneiras de lidar melhor com críticas e com projetos sob pressão, principalmente na atuação com clientes internos e externos mais difíceis e questionadores.

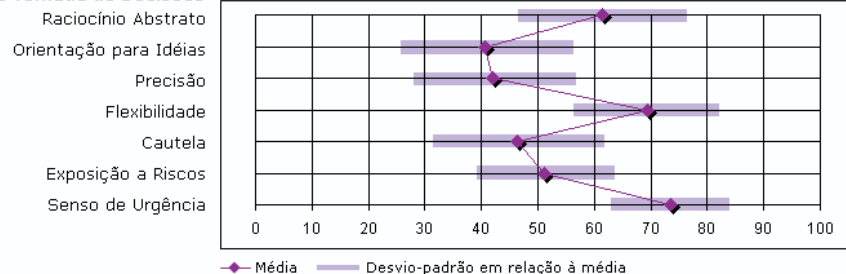
Liderança



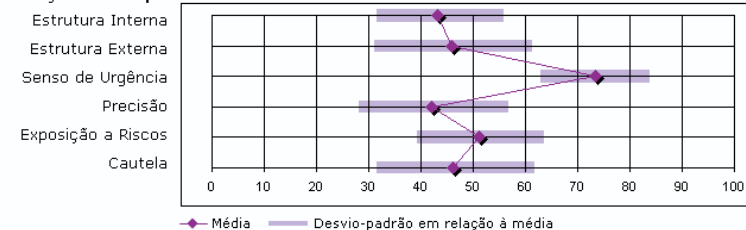
Relacionamentos



Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Organização Pessoal e Administração do Tempo



PONTOS FORTES

- As Diretoras apresentam maior motivação pelo relacionamento, podendo interagir com clientes, fornecedores e parceiros estratégicos com desenvoltura. Essa condição favorece que propiciem um ambiente amistoso no trabalho. (Ver quadro Exposição na Mídia).

- Denotam uma alta gratificação para persuadir as pessoas, e parecem apresentar um estilo de liderança convincente durante a exposição de metas e desafios para a equipe de trabalho.

- Tendem a perceber as reações das pessoas e fazer ajustes em suas atitudes e respostas, podendo conduzir suas argumentações visando buscar o apoio e o comprometimento da equipe. Essa condição favorece também para se adaptarem conforme as demandas de clientes internos.

- Gostam de lidar com questões mais complexas em seu trabalho, o que as ajuda a compreenderem as estratégias de negócios e a implementarem as mesmas na gestão de suas equipes, podendo identificar oportunidades e buscar soluções para atingir os resultados.

- Demonstram flexibilidade para avaliar opiniões diferentes das suas, o que

ajuda a rever seus conceitos e aprender novas alternativas, ampliando sua visão de mercado.

- Bastante rápidas e com alto senso de urgência, parecem apresentar um ritmo de trabalho acelerado, o que ajuda a tomar decisões com agilidade e se envolver com projetos que exijam prazos mais curtos.

OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

- Dedicar maior atenção a detalhes durante a revisão de indicadores e processos mais burocráticos.

- Embora se mostrem rápidas no processo decisório, podem obter ganhos na medida em que se arrisquem mais na tomada de decisões e ao implementarem as idéias que desenvolvem.

- Desenvolver maneiras de lidar de forma construtiva com críticas e objeções que possam surgir em seu trabalho.

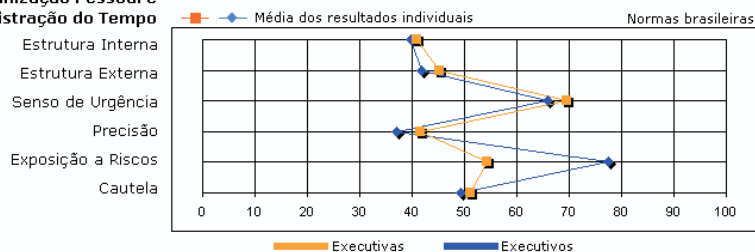
- Definir melhor as prioridades e administrar as interrupções em seu dia-a-dia, visando planejar melhor a sua agenda e o acompanhamento dos processos e projetos de maneira mais adequada.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O PERFIL DA EXECUTIVA BRASILEIRA (63) X O PERFIL DO EXECUTIVO BRASILEIRO (199)

O Perfil do Executivo Brasileiro foi elaborado a partir de outro estudo desenvolvido no passado pela Caliper também em parceria com a HSM. Participaram da elaboração do Perfil do Líder Brasileiro 223 Executivos, sendo 199 homens e 24 mulheres.

Avaliando o perfil do Executivo Brasileiro em comparação com o perfil da Executiva Brasileira, entendemos como pontos em comum a velocidade e o foco em resultados. Essa condição favorece para que ambos perfis apresentem um ritmo mais acelerado na gestão de negócios e na tomada de decisão.

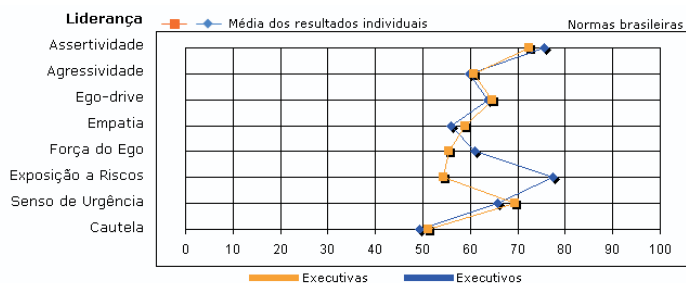
Organização Pessoal e Administração do Tempo



Destaca-se também o estilo de liderança, mostrando-se bastante comunicativos e assertivos para exporem as idéias e estratégias

definidas para a empresa, podendo fazer com que a equipe compreenda com facilidade suas orientações e estratégias.

Liderança



Quando comparados os estilos de relacionamento, entendemos que ambos tendem a mostrar-se mais seletivos para iniciar contatos. Todavia, o perfil da executiva brasileira apresenta uma postura um pouco mais em-

pática para perceber os estilos e as necessidades de cada profissional com quem trabalha. Isso nos revela a sensibilidade feminina em relação as particularidades de cada profissional.

Relacionamentos

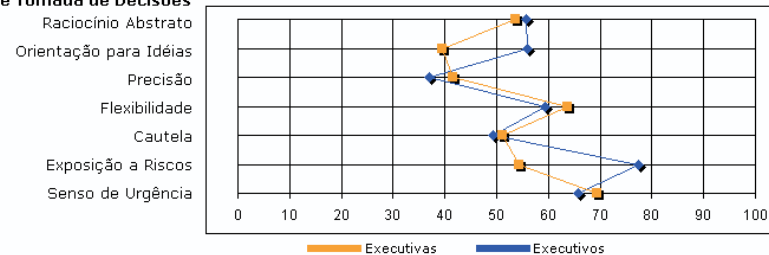


Outro ponto em comum é que, tanto o perfil da executiva como do executivo brasileiros, denotam flexibilidade suficiente para rever seus conceitos e se ajustarem frente a uma demanda ou desafios na gestão de negócios.

O perfil do executivo brasileiro apresenta

tendência a mostrar-se mais ousado para implementar novas idéias e assumir projetos inovadores, podendo apresentar uma tendência a serem mais intuitivos e criativos na busca e implementação de soluções, o que contrasta com a opinião das entrevistadas.

Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Pontos em Comum

- * Estilo de liderança.
- * Comunicação assertiva e convincente.
- * Lidam bem com objeções e adversidades no mercado.
- * Velocidade e foco em resultados.

O perfil da executiva brasileira apresenta:

Como ponto de destaque:

- * Perfil mais observador nos relacionamentos.

Como oportunidade de desenvolvimento:

- * Maior exposição a riscos e necessidade de exercitar a criatividade na busca de inovações.

O perfil do executivo brasileiro apresenta:

Como ponto de destaque:

- * A exposição a riscos e a criatividade no desenvolvimento de idéias e estratégias.

Como oportunidade de desenvolvimento:

- * O relacionamento e a necessidade de desenvolver o network para ampliar a rede de contatos.

ANÁLISE DO PERFIL DA EXECUTIVA BRASILEIRA (63) COMPARADO COM O PERFIL DA EXECUTIVA AMERICANA E DO REINO UNIDO (59)

A Matriz da Caliper localizada em Princeton, New Jersey, EUA, realizou estudo semelhante com 59 altas executivas dos EUA e Reino Unido, muitas integrantes de grandes corporações, utilizando a mesma metodo-

logia aplicada na pesquisa brasileira. Todas se submeteram a uma avaliação de personalidade pela aplicação do Perfil Caliper e foram entrevistadas para obtenção de informações sobre sua carreira.

PONTOS SIMILARES

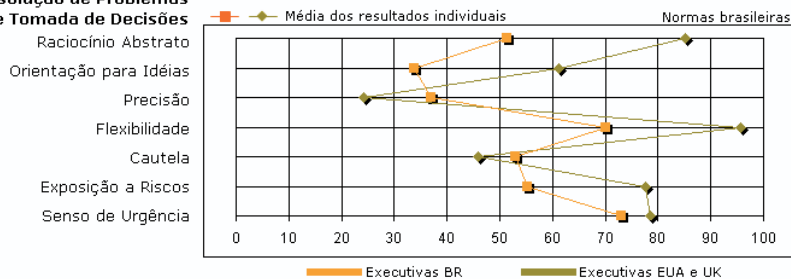
- Tanto o perfil das Executivas Brasileiras quanto das Americanas/Reino Unido apresentam como pontos em comum a velocidade e a urgência para tomar decisões e imprimir um ritmo mais acelerado na gestão de negócios.
- Mostram-se assertivas no estilo de comunicação, podendo expor as idéias e as estratégias de forma objetiva à equipe.
- Demonstram motivação pela persuasão e parecem gostar de assumir responsabilidades que exijam o desafio de convencer as pessoas a aceitarem as suas idéias, o que as ajuda a liderar equipes e a realizar negociações com parceiros e clientes estratégicos.

Os perfis das Brasileiras x Americanas/Reino Unido apresentam como diferencial o potencial para resolver problemas. As Americanas denotam maior gratificação para se envolverem com questões mais complexas, que fujam da rotina, e apresentam uma postura mais ousada para implementar as idéias que desenvolvem. Essa condição pode fazer com que as Americanas se mostrem mais intuitivas na tomada de decisão.

O Perfil da Executiva Brasileira demonstra uma tendência a ser bastante rápida no processo decisório. Todavia, entendemos como uma oportunidade de desenvolvimento a capacidade para se arriscar ainda mais para implementar novas idéias e projetos ainda não vivenciados em sua carreira.

O perfil da Executiva Americana/Reino Unido apresenta maior disposição a riscos na tomada de decisão e na implementação de novas idéias, podendo mostrar-se mais estrategista para assumir projetos e planejamentos onde os resultados sejam obtidos em médio e longo prazo.

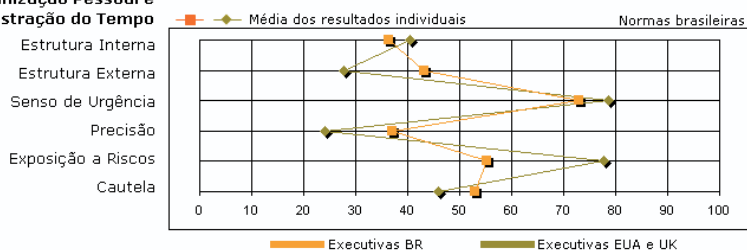
Resolução de Problemas e Tomada de Decisões



Embora o perfil da Executiva Brasileira apresente maior tendência a apresentar a qualidade no acompanhamento dos projetos, ambos os perfis podem se beneficiar ao de-

envolver uma melhor administração do tempo e a utilizar técnicas para organização pessoal.

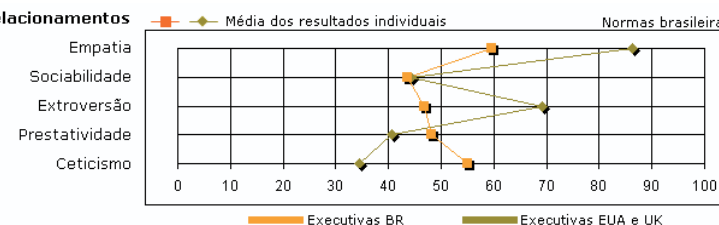
Organização Pessoal e Administração do Tempo



Observa-se que o perfil da Executiva Americana apresenta uma maior disponibilidade e conforto para iniciar contatos, podendo mostrar-se mais desenvolta para estabelecer novos vínculos. No entanto, tanto o perfil da

Executiva Brasileira quanto da Americana/Reino Unido, apresentam uma postura bastante observadora e empática nos contatos, podendo compreender com facilidade os estilos das pessoas com quem se relacionam.

Relacionamentos

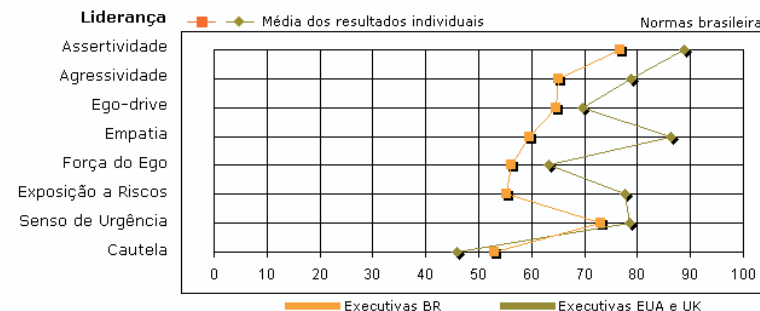


No que diz respeito ao estilo de liderança, entendemos que tanto o perfil da Executiva Brasileira quanto o da Executiva Americana/Reino Unido, denota facilidade na comunicação, na postura mais envolvente e persuasiva e o foco em resultados.

que as ajuda a colaborar com os outros para atingir os objetivos comuns. No entanto, a motivação pelo atendimento aparece mais baixa no perfil da Executiva Americana/Reino Unido, fazendo com que as mesmas adotem uma postura de liderança mais enérgica frente à necessidade de cobrar resultados da equipe do que as brasileiras.

Nos relacionamentos, as brasileiras se destacam pela postura mais atenciosa à equipe, o

Liderança



CONCLUSÃO

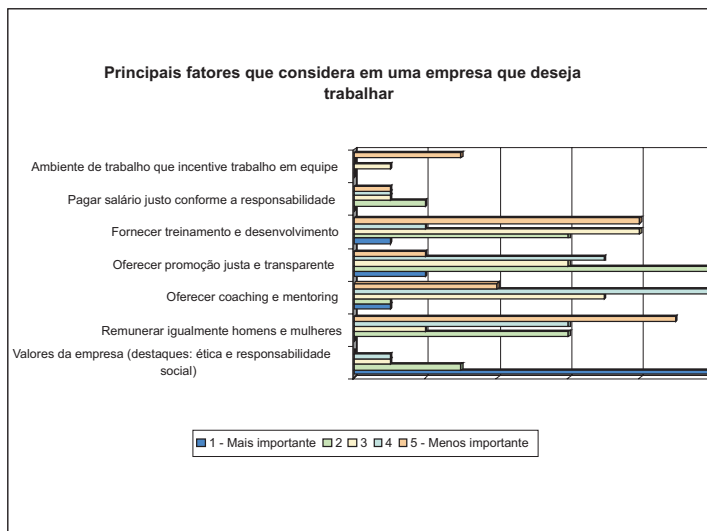
O conjunto de estudos feitos com as executivas brasileiras, comparando-as com executivos brasileiros e com as suas congêneres americanas, embora com nuances culturais que as distinguem, reafirmam as conclusões do estudo feito pela Caliper dos Estados Unidos e Reino Unido de que as mulheres, independentemente do país em que estejam, foram criadas e trabalham, vêm se destacando dos seus pares masculinos em posições similares do alto escalão, muito embora a quantidade de executivas que chegaram lá, que venceram no passado barreiras como a necessidade de provar sua competência, ainda seja pequena. Mas elas estão mostrando a sua cara, ocupando maior espaço nas Universidades e no panorama econômico mundial e cremos que num futuro não muito distante, estudos como o do *World Economic Forum* possam apresentar uma significativa redução nas desigualdades entre gêneros nos campos das oportunidades de trabalho, econômicas e no espaço político ocupado pelas mulheres.

Como parte final da nossa pesquisa, perguntamos às Executivas brasileiras quais são as principais características de uma organização, consideradas por elas, quando buscam uma nova empresa para trabalhar, ou que consideram importante diferencial na sua organização para atração e manutenção de talentos. Perguntamos ainda sua "definição de sucesso", quais foram "suas maiores conquistas" e o "legado" que gostaríamos de deixar para suas organizações. Confira abaixo suas respostas, bem como trechos de mais duas entrevistas que destacamos. A primeira delas da Chieko Aoki, Presidente da rede de hotéis Blue Tree, da Noah Gastronomia, da Consultoria BMI e também do LIDEM, uma entidade abordada anteriormente nesse artigo. A segunda da Milú Villela, que destaca o movimento "Todos pela Educação", que lançou em 2006 juntamente com outras lideranças, com a ambiciosa meta de que, em 2022, todas as crianças e jovens do Brasil tenham acesso a uma educação básica capaz de prepará-los para os desafios do século 21.

Valores Organizacionais

O grande destaque, citado por praticamente 100% das entrevistadas são os valores organizacionais, principalmente a ética e responsabilidade social. Seguindo do fato de as empresas oferecerem promoção justa e trans-

parente a todos. Ao invés de focarem na prática de remuneração equânime para homens e mulheres lhes chama mais a atenção empresas cujos salários sejam condizentes com as responsabilidades e resultados apresentados (meritocracia).



O que é Sucesso para você?

Segundo Érica Custódio Rolim (veja quadro com entrevista acima), sucesso está diretamente relacionado à persistência, a acreditar onde você quer chegar.

Já Chieko Aoki (veja também quadro com entrevista ao lado), considera que sucesso é ser feliz não apenas momentaneamente, mas de forma continuada. Para ela o sucesso seria a conquista e a manutenção do equi-

líbrio entre a vida pessoal e profissional.

Érica afirma que na verdade cabe às organizações promoverem um ambiente onde não só as mulheres, mas também os homens possam adaptar suas necessidades domésticas (família, cônjuge, filhos) às obrigações empresariais, de forma a possibilitar que ambos alcancem esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Na opinião de 27% das executivas pesquisadas sucesso é conseguir equilibrar a vida pessoal e profissional, seguida por 17%

de respostas relacionadas à possibilidade de fazer o que gosta. Veja a seguir as definições mais mencionadas.

DEFINIÇÕES DE SUCESSO

Conseguir equilibrar vida pessoal e profissional.	27%
Profissionalmente conseguir fazer o que gosta, num lugar que você gosta, num lugar onde você possa construir algo e a sua contribuição seja desejada. E o equilíbrio de tudo isso com a família e amigos.	17%
Fruto da inteligência, coragem e perseverança. Acreditar onde quer chegar.	17%
Não é subir na vertical, se tornar presidente de uma empresa, mas estabelecer suas metas, seus objetivos, sejam eles quais forem, e conseguir atingi-los e ser feliz.	13%
Você ser ouvido, ser solicitado para dar a sua opinião, porque reconhecem que você agrega valor profissional e pessoalmente.	10%
Realização pessoal e profissional.	10%
Conseguir contribuir para o crescimento de outras pessoas.	7%

Entrevista com Chieko Aoki Presidente do Blue Tree Hotéis e do LIDEM

Qual ou quais os obstáculos que você enfrentou até alcançar a posição de liderança?

Quando comecei, o mercado hoteleiro ainda era pequeno e tive que trazer profissionais que trabalhavam em outras áreas, outros setores ou profissionais do setor, mas que trabalhavam em outras empresas, então a maior dificuldade foi a falta de uma cultura única, própria da Blue Tree Hotels. A existência de uma cultura sólida, compartilhada com a equipe, faz com que as atividades tenham resultado melhor e mais amplo. Faz tudo fluir, como lubrificante. Assim, na Blue Tree Hotels, tive que criar e implantar os processos, procedimentos, políticas, valores, crenças, do zero.

Algumas dificuldades de cunho mais pessoal que você diria que encontrou?

O que é típico para mulheres executivas: ouvi muitos questionamentos sobre competência em conhecimento especializado em hotelaria e administração. De não ter crédito e ter que provar. Foi assim no início, mas a revolução no mercado foi acontecendo naturalmente, privilegiando-me também. Ao mesmo tempo, havia a singularidade da novidade e isso foi bastante benéfico, chamando a atenção do mercado de turismo para a minha atuação. Assim, as coisas que podem parecer problemas à primeira vista, são as melhores soluções. O fato de, na época, não ter mulheres em cargos executivos, despertava interesse o que me favoreceu. Pessoalmente, também tive dificuldades em liderar homens, por simples falta de experiência em conviver com maior número de homens e muito poucas mulheres. Homem e mulher trabalhando juntos, em cargos de liderança, era uma situação estranha, tanto para o homem como também para a mulher. Isso, no início porque acostumo-me facilmente a situações. Desconfiança e cara feia não me amedrontavam, simplesmente me fazia de desentendida. E, com isso, os outros também passaram a achar a situação normal e foi

assim que o ambiente foi se adaptando. Ao mesmo tempo, contratei mais mulheres, por acreditar, efetivamente, que as mulheres são excelentes no setor de serviços.

Outro comentário que é comum também é que as mulheres têm de enfrentar competição das próprias mulheres?

Enfrentar competição das próprias mulheres?

Tipo ciúmes, mulher no poder gera mais ciúmes das outras mulheres do que dos homens.

Quer saber? Acho que os homens são mais ciumentos quando se trata de trabalho e carreira. Ciúme de mulher é uma gracinha, se comparado com o de homem, que é combativo. Esse sentimento é humano – é o espírito competitivo que faz as pessoas serem criativas, aspirar patamares melhores de performance, não se conformar com o status quo, esforçar-se. Diariamente competimos conosco, para sermos melhores amanhã do que hoje e o mundo tem evoluído com isso. Assim, ciúme é energia de homens e mulheres que inspira positivamente. Muito se fala que as mulheres são ciumentas, mas essa teoria deve-se ao fato das mulheres serem mais sentimentais e abertas e não se refere à essência do ciúme. Outro fator que mexe com as pessoas, tanto homens como mulheres, mas mais explicitamente nos homens, é o poder. Parece-me que, nos homens, o poder é uma necessidade bastante forte, vinculado à valorização do seu eu pelo mundo externo. Felizmente, a humanidade está mudando, com muita gente que já identifica o próprio valor, aliviando-se de excessos decorrentes da necessidade de poder. Que bom que somos imperfeitos, assim podemos continuar na caminhada em busca da excelência e perfeição.

Voltando para o início de carreira, a questão da discriminação por ser mulher.

É injusto dizer que os homens me discriminavam no início da carreira. Em parte sim, mas existia a dificuldade dos próprios homens em lidar com as mulheres nas posições de liderança. Havia a dúvida, estranheza, falta de habilidade e de práticas que servissem de orientação para entender que homens e mulheres podem fazer carreira profissional, almejar o mesmo sucesso, mesmo atuando de formas diferentes. É natural que homens e mulheres tenham olhares diferentes sobre o mesmo produto ou assunto.

Segundo pesquisas feitas nos Estados Unidos, as mulheres precisam trabalhar e provar mais a competência do que os homens. A grande maioria dos CEO's ainda são homens e como, em geral, os homens parecem entender melhor os outros homens, estes acabam sendo mais escolhidos para altos cargos. Diminuiu, mas as empresas ainda têm receio que as mulheres possam abandonar a carreira para dar foco à família, mesmo que isso seja temporariamente. Empresa que faz isso pode ganhar a curto prazo, mas a longo prazo estará perdendo um grande patrimônio e potencial de crescimento.

Você considera o estilo de gestão da mulher diferente do estilo masculino? Se sim, quais as diferenças?

De forma geral sim, mas tem mulheres com "estilo" dito masculino e homens com visão do feminino. A evolução da tecnologia e a disponibilidade de informações e conhecimento estreitarão cada vez mais. Ao mesmo tempo, a visão mais humana da sociedade e das empresas permitirá que homens e mulheres busquem estilos que correspondam melhor às mudanças da própria sociedade. Na minha opinião, a sociedade e os consumidores exigem das empresas uma gestão que valoriza muitas das características ditas femininas, como a sensibilidade, atenção a detalhes, capacidade de fazer várias coisas simultaneamente, etc. Conheço muitos executivos sensíveis e isso tem gerado resultados positivos para suas empresas. As mulheres têm mais facilidade e abertura em falar a linguagem da alma, mas muitos homens, mesmo querendo fazer o mesmo, sentem dificuldade. Falta de prática... É preciso quebrar os paradigmas, cada vez mais. É positivo ter homens e mulheres atuando em setores até agora predominantemente definidos como "para homens" e "para mulheres". Porque já tem um grande número de mulheres na área de finanças, quando antes dizia que mulheres não tinham essa competência. As mulheres eram consideradas mais competentes na área de humanas, recursos humanos, etc. Isso me parece resquício do curso colegial do passado, onde se estudava científico e clássico onde, no primeiro ano, as classes eram predominantemente compostas de homens e o clássico, de mulheres. Isso hoje acabou, e homens e mulheres estudam as mesmas matérias e concorrem às mesmas vagas. E por que não, igualmente nas empresas, e mais especificamente, para os cargos de liderança? Faz todo o sentido para as empresas ampliarem as oportunidades e escolher os melhores profissionais para posições importantes, gerando assim melhores resultados para as empresas e seus negócios.

Muitas citaram a questão da intuição feminina. Nem sempre a tomada de decisão se baseia necessariamente em fatos, dados, mas entra um pouco da intuição que leva a uma tomada de decisão.

Para mim, intuição tem muito a ver com experiência e conhecimento acumulados pela pessoa. Tecnicamente não sei se é assim, mas penso que nada cai do céu, assim como aquele "clac" que dá na gente, como um furo, que nos diz o caminho certo. Mas, isso não é privilégio exclusivo das mulheres. Conheço muitos homens que também acreditam na intuição e a seguem sem comentar muito sobre isso, como fazem as mulheres. Não sei o

motivo da retração dos homens a esta prática, mas é muito bom ouvir o sinal interno, que vem da mistura da mente e da alma, da razão e da sensibilidade. E, quanto mais subimos em posições de liderança, ficamos mais solitários nas decisões, quando então é muito bom "ouvir" a intuição, refletir sobre ela, conversar consigo mesmo. É confiar no conhecimento que existe dentro da gente, mas isso não prejudica, de forma alguma, o valor dos estudos objetivos.

Qual é a sua definição de Sucesso?

Sucesso para mim é ser feliz não apenas momentaneamente, mas de forma continuada. Ter serenidade, reconhecer os aspectos positivos e negativos, as competências e incapacidades. Isso não é fácil, por isso admiro quem tem este equilíbrio. Estas pessoas são, quase sempre, pessoas muito felizes, por isso as considero pessoas de sucesso. Assim como tudo na vida, as coisas são relativas. Medida de sucesso varia de pessoa para pessoa, por isso a única medida válida e real é aquela que nos faz feliz, com equilíbrio e de forma consciente. E isso se aplica na vida pessoal e profissional. Pessoalmente, busco sempre o equilíbrio e serenidade para ser feliz. Adoro trabalhar e não me cansa, e como isso me dá prazer e serenidade não vou buscar outros modelos de sucesso, do tipo trabalhar menos para ser feliz. Cada um tem seu próprio caminho e estilo, felizmente.

Outro fator que considero essencial, é que sucesso, felicidade e outros sentimentos que desejamos, só se tornam reais se as pessoas com quem nos relacionamos ou convivemos, estão na mesma "energia". Não dá para dizer que tem sucesso, se para as pessoas que trabalham conosco, elas não o tem. Como querer ser feliz, quando outros estão infelizes? É como se fôssemos parte de um todo interligado onde compartilhamos com as outras pessoas, através de fios invisíveis, as ondas do bem e do mal – do sucesso e insucesso. Por isso é que há ditado popular que diz que o mal que a gente faz para os outros volta para a gente mesmo, não é?

Como você concilia sua vida pessoal com a de executiva?

Concilio como dá. Gosto do meu trabalho, ele é prioridade hoje e minha família compreende e é feliz porque isso me faz feliz. Quem ama, deseja a felicidade do outro. Mesmo que meu tempo com a família seja curto, dedico-me a ela com a alma, com muita qualidade no tempo que passamos juntos. Da mesma forma, na empresa. Amo meu trabalho, amo a empresa, amo minha equipe, por isso dedico-me inteiramente a ela e faço com enorme prazer e devoção. É um fio puxando o outro, para o outro ser feliz. Tanto na empresa como na família, o que importa são as metas, os resultados atingidos e o processo vivido para se chegar lá. Temos períodos de dedicação total à empresa, e outros voltados também para outros projetos. E, estes ciclos é que dão graça e prazer porque a vida seria muito chata se fosse igual todos os dias.

Você teve que abrir mão de algum modo da família?

Sou casada, mas não tenho filhos e acho que meu marido teve a grande sorte de ter uma mulher muito ocupada, porque assim aproveitou também a vida ao máximo, viajando, trabalhando, curtindo seus hobbies, estudando e tudo o mais que pode se fazer. Já imaginou se eu não trabalhasse e ficasse alugando o seu tempo? Seria metade do homem culto, charmoso e "bacana" que ele é. Assim, como em outros aspectos da vida, é importante ter equilíbrio, bom senso e clareza sobre a importância da família na nossa vida. Família é fundamental para a gente ser feliz e, esse reconhecimento, existindo como cultura e valor inquestionável, não é o tempo do convívio que faz a diferença, mas a qualidade e no conteúdo do tempo compartilhado.

Milú Villela - Itaú Cultural, Todos pela Educação

Única neta do fundador de um dos maiores bancos brasileiros, o Itaú, Maria de Lourdes Egydio Villela transformou o Museu de Arte Moderna de São Paulo em referência em arte e educação nos 12 anos em que o comandou; fez do Itaú Cultural, sob sua batuta desde 2001, um dos grandes difusores da cultura como ferramenta educacional; está disseminando o voluntariado educativo nas escolas com o Faça Parte Instituto Brasil Voluntário; e lançou, em 2006, com outras lideranças sociais e empresariais e com gestores públicos da educação o movimento "Todos pela Educação", com a ambiciosa meta de que, em 2022, todas as crianças e jovens do Brasil tenham acesso a uma educação básica capaz de prepará-los para os desafios do século 21. Assim, Milú é hoje um dos nomes que estão à frente da busca da eficácia na gestão da educação, a ferramenta de competitividade mais necessária ao país nessa era.

Como motivadores, Milú aponta "os valores humanos e

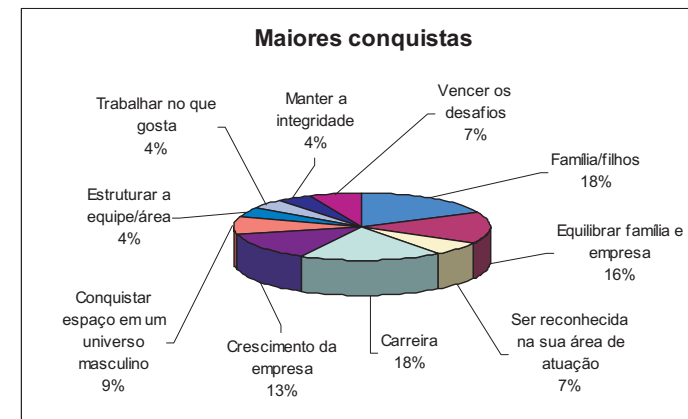
sociais que recebeu dos pais", seus mentores, e a vontade de "melhorar a vida das pessoas", que a faz acreditar em poder transformar realidades. A maior influência no último caso veio da avó Umbelina, que "desbravou fronteiras em suas obras sociais". "Acho que minha principal missão é servir, desde minha formação como psicóloga educacional".

Divorciada e mãe de dois filhos homens, Milú enxerga as diferenças de estilo de gestão de homens e mulheres como complementaridades que só trazem benefícios. Sua definição de sucesso inclui "acreditar em si próprio e na força e urgência das causas, saber absorver as qualidades do próximo e ter sinceridade para admitir os erros". Quais são seus pontos fortes? "A paixão e disposição para colocar em prática as idéias de maneira objetiva e clara e ver a vida como um eterno aprendizado". Como legado, ela voa alto: quer que o "Todos pela Educação" seja visto como o "movimento que mudou a história do País".

Maiores Conquistas

Embora as entrevistadas tenham apresentado uma diversidade de fatores considerados como maiores conquistas pessoais, os grandes destaques são a criação e manutenção de uma família, paralelamente à conquista de posições-chaves nos seus empregos ou empreendimentos. Destacam também como conquista o fato de terem conseguido equilibrar, em muitos casos, a

vida pessoal e familiar, o que equivale segundo elas próprias, a terem atingido sucesso em suas vidas! Vale ressaltar que muitas têm orgulho por terem sido bem-sucedidas em setores onde imperava o comando masculino. A sua carreira para muitas é o maior sinal de vitória, em tempos e circunstâncias não tão alvissareiras como as que se vislumbram em muitas organizações nos dias de hoje.



Legado

Finalmente solicitamos que nossas entrevistadas nos dissessem o que gostariam que ficasse marcado na história de sua empresa, como gostariam de ser lembradas. Deixamos registradas algumas frases que demonstram a determinação, a força e os valores que es-

tão suportando o sucesso obtido por essas executivas que estão fazendo história no mercado de trabalho brasileiro. Que sirvam de inspiração aos que estão iniciando em muitas organizações pelos quatro cantos do Brasil!

Frases

"Gostaria de deixar a imagem que uma mulher na liderança pode ser muito agregadora"

"Gostaria de deixar a memória de uma pessoa que foi fundamental para o crescimento da empresa"

"Gostaria de deixar resultados. Ter obtido crescimento nos negócios"

"De ser lembrada como uma líder que dava exemplo e era justa em tudo que fazia"

"De que na época em que atuei, as instituições que dirigi estavam no auge. Eu ter feito esses órgãos crescerem. Ser exemplo para que outros imitem"

"Ter feito trabalhos com competência"

"Uma pessoa que soube trazer rentabilidade aos negócios"

"Uma pessoa de ação. Otimista. Que pensa como uma pessoa de ação e age como uma pessoa que pensa"

"Ter feito trabalhos para a empresa com muita ética. Quero também deixar bons profissionais, que atuam de forma ética e responsável"

"A ética e a valorização do ser humano"

"Que manteve a alma de pequena empresa, mesmo sendo grande"

"Os projetos sociais e a tolerância e interesse pela vida dos funcionários"

"A forma diferenciada de atender as pessoas"

"Eu gostaria que eu fosse lembrada como uma líder carismática, que motiva as pessoas ao seu redor, para atingir os maiores resultados para a empresa. Então eu quero ser lembrada como essa líder. Uma líder que de fato agrega valor, que trabalha com as pessoas. Não trabalha sozinha, e que conquista seus resultados através das pessoas"

"Que trabalhando seria e eticamente você conquista algo"

"Ser lembrada como uma pessoa que estabelecia objetivos e cumpria"

"Uma pessoa que contribuiu na mudança de visão da empresa"

"Alguém que levou tecnologia para regiões de baixíssimo desenvolvimento humano"

"Lembrança como uma líder que respeitava os funcionários e que nunca passou por cima de ninguém"

"Consegui estruturar a empresa para cuidar melhor das pessoas. E consegui fazer isso também olhando para o resultado da organização"

"Alguém que conseguiu formar pessoas que continuam se desenvolvendo e que conseguiu modificar o jeito que as coisas são feitas dentro da organização, mudou para o melhor a cultura da empresa"

Frases

"Que mostrou aos investidores estrangeiros que o Brasil é um país que se pode investir"

"Que a empresa se tornou estável, deu lucros, foi boa para seus funcionários e para a comunidade"

"Que fazia coisas boas, com qualidade e prazer em servir as pessoas. Que este seja um estilo pessoal de todos os que aqui trabalhem"

"Um período em que a empresa cresceu, desenvolveu, um período em que ela foi melhor remunerada e que as pessoas que trabalham para ela receberam o melhor tratamento de toda a história da empresa, recebendo reconhecimentos nacionais e internacionais"

"O mais importante é que, independente de sexo, todos têm espaço em qualquer área de atuação. O que vai depender não é o sexo da pessoa e sim os valores, a técnica, a profissionalização. O que vale nas pessoas é a maneira como elas vão conduzir suas vidas, tanto pessoal quanto profissional e o resultado disso são as conquistas. Independente se é público masculino ou feminino existe espaço para todo mundo. O preconceito está dentro das cabeças das pessoas" (Patrícia Pirozzi, proprietária da Triathlon Training Center)

NOTA FINAL: A Caliper e a HSM agradecem a todas as executivas pela sua participação nessa pesquisa e pela contribuição que estão fazendo às empresas e ao país no processo de expansão do mercado de trabalho para as mulheres, por meio de suas histórias e testemunhos que sinalizam um caminho a ser trilhado para alcançar o sucesso em suas carreiras!

Caliper Estratégias Humanas do Brasil
Avenida do Batel, 1230 BTC Cjto. 507
Curitiba-PR - CEP 80.420-090
Fone: (41) 3075.3400
www.caliper.com.br