

O PERFIL GERENCIAL DA MULHER BRASILEIRA

Agressivas ou assertivas. Cautelosas ou arrojadas. Criativas ou não. Qual será o estilo de gerenciar da mulher brasileira?

A revista Mulher & Carreira, em parceria com a Caliper do Brasil, Consultoria Multinacional em Recursos Humanos, realizou uma pesquisa com 181 mulheres que atuam na área de gestão e em cargos administrativos. Os resultados foram surpreendentes. Acompanhe

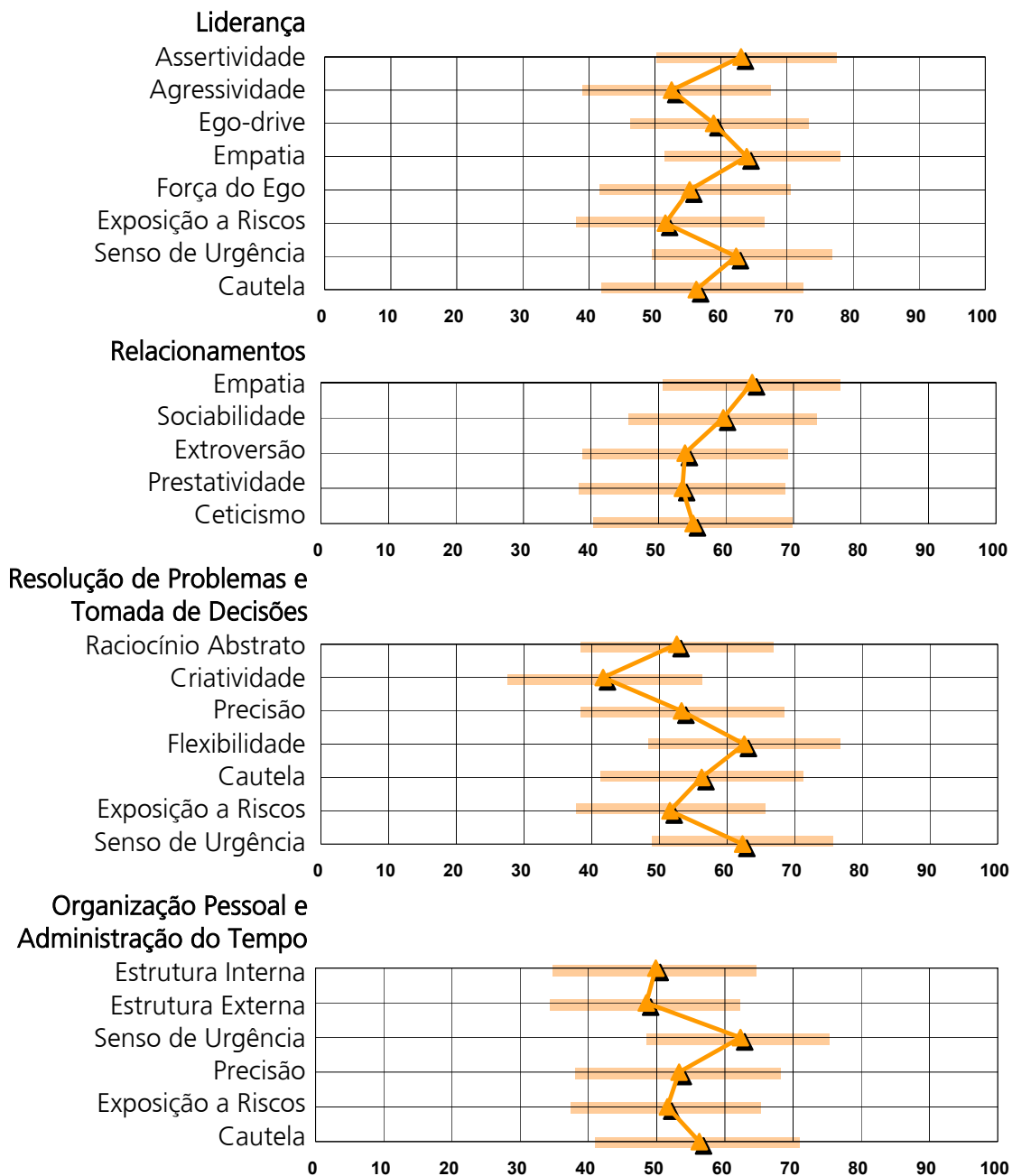
Josiane Benedet

A pesquisa apontou que as mulheres em cargos gerenciais têm alto grau de assertividade. Isso significa que elas conseguem expressar as idéias de forma clara e objetiva. Já o nível de **agressividade** é mais baixo. Segundo Ana Cristina Artigas Santos, gerente de atendimento a clientes da Caliper do Brasil e coordenadora da pesquisa, esse é um estilo de liderança positivo, pois a gestora sabe defender seu ponto de vista com convicção, mas não ultrapassa a dose de agressividade para ser muito autoritária. Quando a assertividade está abaixo da agressividade é sinal de que a líder é mais impositiva. “Na maioria das vezes isso não é bem-visto pela equipe, principalmente quando a alta agressividade é somada a baixa flexibilidade”, afirma.

Segundo Ana Cristina, um dos pontos que surpreendeu as expectativas foi em relação a auto-estima. A pesquisa mostra que a força do ego, que é a habilidade de lidar com as rejeições e aceitar as críticas como construtivas está acima da média, atingindo cerca de 70 pontos. “Imaginava que as mulheres se chateavam mais quando eram criticadas. Se elas tivessem com a auto-estima menor, poderiam até ficar desmotivadas”. A diretora da área de desenvolvimento em recursos humanos da GVT, Telma Souza, aprendeu a tirar o máximo proveito das críticas que recebe. “Todo gestor passa por um processo de amadurecimento a cada novo desafio e eu aprendi a trabalhar melhor com as críticas”.

Cautelosa ou arrojada?

A análise confirmou também que as gestoras são mais **precisas** que as líderes administrativas. “Elas têm uma tomada de decisão mais cuidadosa do que arrojada”, diz Ana Cristina. Se por um lado é bom o equilíbrio entre o senso de **cautela** e a tomada de decisões, por outro pode prejudicar o crescimento profissional. “Ela poderia ser menos cautelosa e assumir mais riscos. Isso impede a ascensão”, afirma. Em contrapartida essas mulheres têm uma grande necessidade de ver os resultados concretos. O senso de urgência em níveis extremamente altos podem indicar impaciência e expectativas irreais em relação a prazos. Por outro lado a gestora, na maioria dos casos, é flexível. “Quando a meta permite é incoerência não ser flexível. Trabalhamos com diversos fatores que podem causar atrasos, mas nada que prejudique o cumprimento dessa meta”, explica Carolina*, que gerencia uma equipe com 12 pessoas.



Relacionamento com a equipe

As gestoras são bastante **empáticas**, sociáveis e extrovertidas, o que facilita no momento de iniciar um contato com outras pessoas. Na opinião de Ana Cristina, gerente da Caliper do Brasil, a sociabilidade é uma característica relacionada com o prazer de estar e trabalhar com os outros. Elas gostam de interagir e se relacionam bem em situações com o grupo ou com cada um. Para Carolina, o tipo de relacionamento com a equipe depende também do número de pessoas que a compõem. “Quando você trabalha com um número reduzido, a sensibilidade é um diferencial”, diz ela, que sempre procura conhecer cada um da sua equipe e suas

necessidades. "Dessa forma a gerente consegue delegar tarefas adequadamente de acordo com o que cada integrante pode realizar", completa Ana Cristina.

O índice de **prestatividade** aparece no gráfico entre 50 e 60. Quando as mulheres são prestativas elas ajudam e orientam os parceiros. Quando esse índice é baixo revela que a pessoa não está preocupada em colaborar com os demais. "Essa característica ajuda a diferenciar o líder bem-visto pelo grupo, o integrador, daquele autoritário", conta Ana Cristina. As mulheres gestoras também apresentam um certo grau de desconfiança. Tendem a suspeitar dos motivos apresentados pelas outras pessoas.

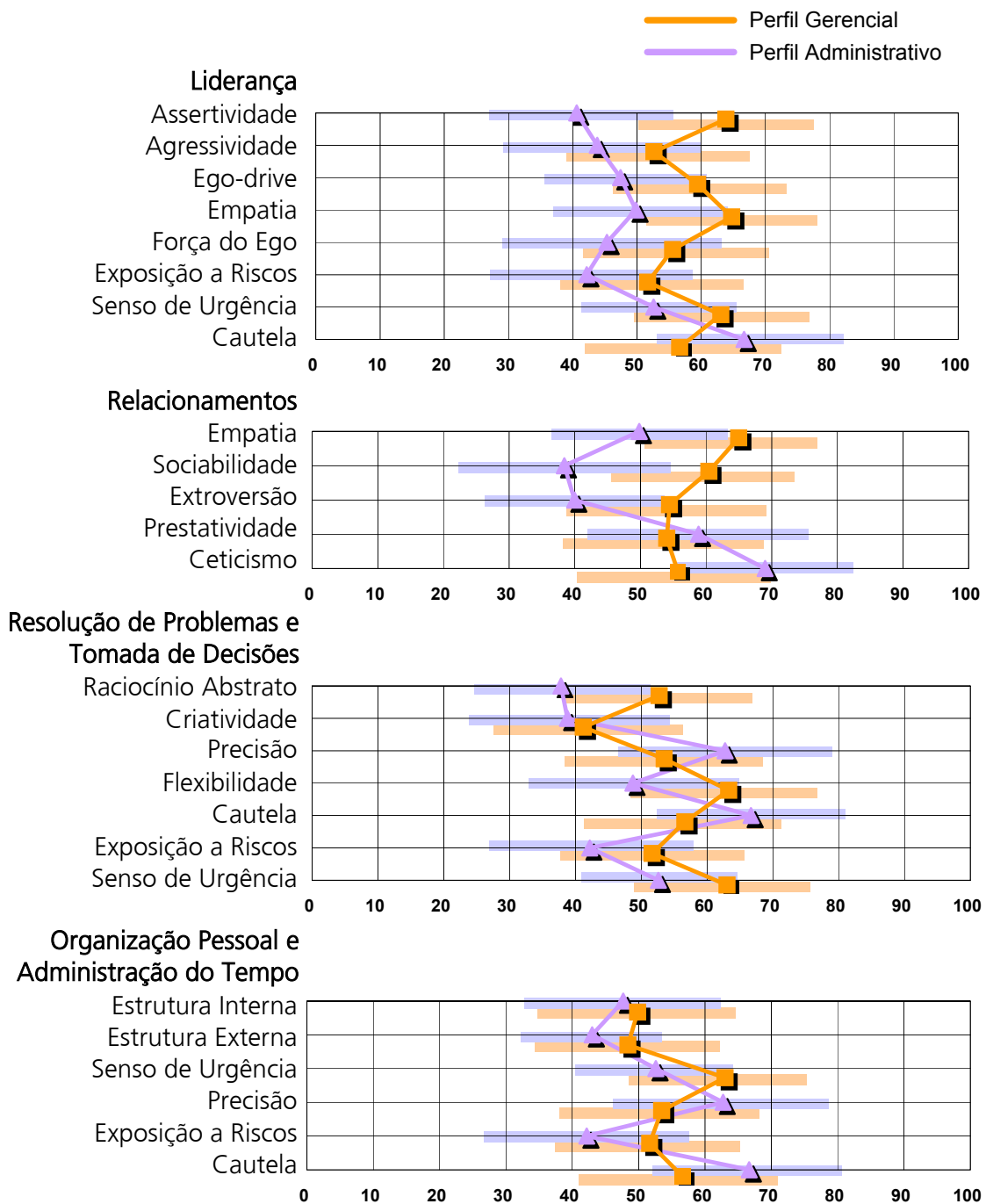
Comparação entre o perfil gerencial e perfil administrativo da mulher brasileira

A pesquisa revela uma diferença notável no perfil de mulheres em cargos administrativos e gerenciais. O gráfico aponta que o nível de agressividade das mulheres que ocupam funções administrativas é menor, em contrapartida, está acima da assertividade. Isso mostra que elas são mais autoritárias e cobram mais do que as gestoras. Além disso, apresentam baixa empatia, o que significa que preferem analisar a equipe como um todo do que as necessidades individuais de cada pessoa. No entanto, possuem um **ego-drive** menor em relação as que atuam em cargos de gestão.

Essas profissionais se expõe menos a riscos do que as mulheres gestoras, por isso são muito mais cautelosas. "Essa atitude pode atrapalhar o crescimento profissional. Ela precisa ter mais coragem", afirma Ana Cristina. Tanto na estrutura interna, que está relacionada com autodisciplina, controle interno e capacidade de trabalhar de forma independente quanto na estrutura externa, que indica o grau de sensibilidade a normas e procedimentos externos, os dois gráficos são parecidos. Nesses aspectos as mulheres são capazes de lidar tanto com questões práticas, como com as que exigem desafios intelectuais, podendo envolver-se com planejamentos mais estratégicos.

Outro ponto interessante de ser comparado é o grau de desconfiança, que chegou a 70. Maria Guimarães trabalha no departamento financeiro de uma multinacional há cinco anos e confirma os dados da pesquisa. "Sou extremamente desconfiada", revela. No que diz respeito a **criatividade**, os dois gráficos estão praticamente juntos, na casa dos 40 pontos. O baixo nível criativo poderá, em algum momento, dificultar que encontrem caminhos alternativos no momento que surge algum empecilho.

No aspecto da resolução de problemas, o qual chamamos de **raciocínio abstrato**, as mulheres agem de forma distinta. Aquelas que têm perfil administrativo tendem a buscar uma abordagem mais concreta e prática para resolver os problemas.



Liderança e relacionamento

Nas questões de liderança e relacionamento com a equipe o perfil das mulheres que atuam em cargos gerenciais e administrativos é muito diferente. Porém, no que diz respeito a organização pessoal e administração do tempo existe uma aproximação maior.

Segundo especialistas da Caliper, existe um bom equilíbrio entre as funções, já que enquanto as gestoras se envolvem com a definição de estratégias, abertura de novos contatos e estão mais preocupadas em desenvolver pessoas, as funções administrativas funcionam como suporte para essa gestão e esse equilíbrio parece ser adequado para o resultado final dos

desafios que vivenciam hoje nas organizações. “Dessa forma, quanto mais apostarmos no desenvolvimento e crescimento das mulheres no nosso País, mais as organizações podem obter ganhos e terem o privilégio de compor suas equipes com profissionais que lutam para que as empresas cresçam e se diferenciem”, finaliza a gerente de atendimento a clientes da Caliper do Brasil Ana Cristina Artigas Santos.

7 dicas para você gerenciar com sucesso:

- Boa assertividade para transmitir com clareza suas idéias e pontos de vista.
- Bom ego-drive para vender as idéias e convencer as pessoas.
- Aprender a lidar com as críticas e objeções.
- Ser mais criativa para buscar soluções alternativas para resolver problemas.
- Arriscar. Não tenha medo de tomar uma decisão ou expor a sua opinião.
- Ter alta empatia para estar atenta às necessidades das outras pessoas da equipe.
- Habilidades para potencializar a equipe e os resultados.

* O nome foi trocado para preservar a fonte

Agradecimentos especiais para a Caliper do Brasil, Ana Cristina Artigas Santos e Marília Zanim.

Definição dos Termos

Agressividade

Indivíduos com níveis altos nessa característica tendem a fazer uso da emoção e de um estilo mais agressivo em suas abordagens para conseguirem o que querem. A agressividade pode ser positiva, principalmente quando temperada com autodisciplina, empatia e responsabilidade. No entanto, em excesso, poderá significar um estilo mais autoritário e impositivo de transmitir seus pontos de vista.

Cautela

Essa característica está relacionada à velocidade e cuidado com que a pessoa avalia as situações ou os dados e como se mobiliza para a ação. Níveis muito altos indicam que a pessoa é cuidadosa de forma exagerada ou é excessivamente analítica para tomar decisões ou agir. Aqueles com níveis extremamente baixos tendem a ser mais impulsivos ou intuitivos em suas abordagens ou decisões.

Criatividade

Essa característica está relacionada à capacidade de desenvolver maneiras novas de olhar as situações e o potencial para ser inovador e criativo. Indivíduos com altos níveis nessa característica demonstram uma orientação para resolução criativa de problemas, formação de idéias e desenvolvimento de conceitos. Baixos níveis podem indicar uma preferência por soluções práticas e concretas.

Ego-Drive

É a necessidade interna de persuadir os outros como forma de obter gratificação pessoal. O indivíduo com ego-drive quer e precisa obter sucesso na persuasão para satisfazer seu ego. Isso não está relacionado à ambição, à agressão, à energia ou à disposição para trabalhar com afinco. Particularmente, é uma gratificação interna inerente a fazer com que a outra pessoa diga "sim".

Empatia

É a habilidade de identificar precisamente as reações da outra pessoa. Um indivíduo empático é capaz de entender exata e objetivamente os sentimentos da outra pessoa sem necessariamente concordar com eles. Essa indispensável habilidade de obter o feedback focado exatamente na necessidade do outro permite que esse indivíduo ajuste de forma adequada sua abordagem e suas atitudes para negociar efetivamente com as pessoas.

Precisão

Está relacionada com o senso de responsabilidade e a tendência com o que o indivíduo procura concluir as tarefas a ele designadas. Quando apresenta um alto nível nessa característica e, dependendo dos resultados obtidos em outros traços, tende a ser mais minucioso ao lidar com as informações e tarefas. Por outro lado, um nível baixo pode indicar que prioriza mais a rapidez do que a precisão na resolução de suas atividades.

Prestatividade

Essa característica indica a necessidade de ser reconhecido e aprovado pelos outros. Indivíduos com altos níveis tendem a ser prestativos e orientados para o atendimento. Tendo necessidade de serem aceitas, essas pessoas esperam reconhecimento e se esforçam para agradar os outros.

Raciocínio Abstrato

A habilidade de raciocínio está ligada à forma de organização do pensamento e é um importante componente no modo como a pessoa resolve problemas. Aquele com altos níveis têm tendência a serem mais analíticos e estratégicos em suas habilidades de lidar com problemas complexos ou multidimensionais.