

## *Elas estão em alta*

*Apesar de algumas barreiras, as características tipicamente femininas estão sendo cada vez mais desejadas pelas organizações*

---

As organizações estão mais femininas. O avanço das mulheres promoveu uma revolução silenciosa, que transformou completamente a forma de trabalhar. Até bem pouco tempo, competências tipicamente femininas como a sensibilidade, empatia, diálogo, versatilidade e a intuição eram impensáveis no mundo dos negócios. Hoje, elas são desejadas.

Com a invasão numérica de mulheres nas empresas, que chegam a ser até a maioria em algumas organizações e áreas (veja mais sobre este domínio na pág. 46), começou-se a perceber o quanto elas poderiam agregar para o negócio, num contraponto a rigidez e objetividade reinante até então.

Roberto Trajan, consultor e autor do livro *Pegadas*, vai além e chega a afirmar que, para a sobrevivência das empresas no mundo globalizado e competitivo, é preciso rever alguns conceitos e adquirir características femininas. “Aquele mercado que era visto como uma arena de guerra, numa visão muito masculina de ‘acabar com o concorrente’ e de ‘agarrar o cliente a unha’, está cedendo espaço para um mercado em que se valoriza a ajuda e a solidariedade. Ou seja, está mais para um monge do que para um guerreiro”, explica e acrescenta que este primeiro mercado tem valores mais materiais e o segundo, mais emocionais e até espirituais, e, portanto, mais femininos.

É inquestionável o quanto às organizações têm a ganhar. Para Mariá Giuliese, diretora executiva da Lens & Minarelli, “as empresas precisam de pessoas que saibam gerir gente, ensinar, ouvir e obter resultados de uma maneira harmoniosa”, uma habilidade natural das mulheres, que vem sendo praticada há milhares de anos com a maternidade.

Mas não são todas as empresas que estão preparadas para isso. Há muitas em que o feminino exarcebado é visto como sinal de fraqueza e insegurança. Isto sem falar no preconceito velado.

O Instituto da Qualidade Consultoria Empresarial realizou em 2002 uma pesquisa com 200 mulheres executivas e 100 executivos com o objetivo de levantar as percepções masculinas e femininas sobre as características pessoais da mulher executiva no trabalho. A conclusão é que o nível de reconhecimento das características femininas, por parte dos executivos, é muito maior que o de crítica. A predisposição a elogiar supera a de criticar.

Entretanto, algumas destas características também podem ser encaradas como desvantagens. Por exemplo, elas fazem muitas coisas ao mesmo tempo e, portanto, são dispersivas; preocupam-se demais com questões existenciais e, portanto, são sonhadoras, irrealistas; expressam sentimentos “íntimos” e, portanto, são fracas, vulneráveis; tentam sempre evitar conflitos e, portanto, não têm brilho próprio; prestam atenção demais nos detalhes e, portanto, são lentas, entre outras.

Para Julio Lobos, diretor do Instituto de Qualidade e autor dos livros *Amélia, Adeus e Mulheres que abrem passagem*, isto acontece porque as características femininas são encaradas como vantajosas até a ante-sala do poder. “Quando se está no poder, não é o sexo que vale, mas o quanto você agüenta numa crise, quantos países você pode ser enviado sem problemas, se você não vai sofrer nenhuma interrupção de quatro meses ou coisa parecida”.

Mas isto não significa que as organizações só estão preocupadas com o cargo e que não são preconceituosas. Elas, em sua maioria, ainda o são.

“Se você for perguntar, as empresas dirão que são assexuadas, neutras e justas, mas a realidade não é assim, a organização é masculina, isto não mudou, pois eles chegaram primeiro”, reconhece Lobos.

Especialistas em contratação de executivos reconhecem este problema. “Nas posições de comando, as decisões tentem a cair mais nas mãos dos homens. Para que a mulher tenha uma posição de comando precisa ser áreas que têm características mais femininas ou então porque ela é muito melhor que os homens que estão disputando a mesma posição”, salienta Mariá.

Praticamente toda grande executiva tem um caso de preconceito para contar. E as experiências são sempre as mesmas: desconfiança e descrédito no primeiro momento e, só depois de mostrar a sua capacidade, a mulher é reconhecida como uma profissional competente. Nadia Ribeiro, vice-presidente para América do Sul da EGL (Eagle Global Logistics), conta que passou por algumas experiências delicadas em sua trajetória profissional. “Uma vez, trabalhava em uma empresa aérea, na área de cargas, e fui visitar um cliente. Assim que ele me viu, me olhou com cara de “o que essa menina veio fazer aqui?”. Percebi no início da conversa que ele não estava me levando muito a sério, mas à medida que avançamos e comecei a discutir o negócio, mostrando as soluções e ele percebeu que eu sabia do que estava falando, e a negociação terminou bem”.

E as histórias não param por aí. Isto sem falar das famigeradas “piadinhas” ou das referências “filhinha”, “princesinha” e as demais citações diminutivas. O problema deste tipo de tratamento é que se apelam para um passado de submissão ou para o lado da sedução, e se esquecem que se trata de um ambiente de trabalho, no qual a mulher é uma profissional como qualquer outro do sexo masculino.

Mediante a este cenário, que era muito pior anos atrás (é preciso fazer esta ressalva), algumas mulheres, para conseguirem uma brecha no “clube do bolinha”, utilizaram a estratégia da masculinização, ou seja, suprimir as características femininas, até mesmo as físicas, e adquirir a objetividade e racionalidade masculina. Mas este não é o caminho.

“A pior coisa que pode acontecer para uma mulher é abrir mão do feminino, porque o belo dela é exatamente a sua expressão do feminino, da criatividade e da sensibilidade”, afirma Cristina Aiach Weiss, diretora de RH do Hospital Albert Einstein.

É como se elas abrissem mão exatamente do diferencial competitivo. “As mulheres não podem abandonar as características que as fizeram bem-sucedida em casa.

Isto deve ser levado para o ambiente organizacional”, assegura Vicky Bloch, diretora da DBM, consultoria especializada em programas de transição de carreiras para executivos.

Independente da estratégia, o fato é que as mulheres precisam se esforçar muito mais do que os homens para serem reconhecidas. Vicky conta que ganhou espaço no mercado por competência, mas ressalta que enfrentou muito descrédito por ser jovem e mulher. “As minhas características femininas de intuição, afetividade e acolhimento eram bem-vindas no meu negócio, cujo foco era o desligamento de pessoas. Mas sempre tive que estudar muito para poder sentar à mesa e discutir em condições de igualdade”, afirma.

Trabalhar ostensivamente também foi a estratégia adotada por Silvana Case, vice-presidente executiva do Grupo Catho, para se sobressair na empresa. Quando começou, atuava na área de vendas junto a consultores seniores, que não a reconheciam. “Eles tentaram desmerecer meus resultados, com brincadeiras para que eu abandonasse o lugar conquistado com tanto trabalho. Apesar do desconforto e da angústia que a situação me causava, não me intimidei em momento algum e segui meu caminho, respondendo com resultados melhores a cada mês. Sempre acreditei que somente resultados brilhantes consolidam o sucesso”, lembra e completa dizendo que hoje os mercados são mistos, por isso, as empresas também precisam prezar pela diversidade e pelo equilíbrio na sua força de trabalho.

É uma “batalha” diária pela qual, segundo as mulheres, vale a pena lutar. “Nós nunca tivemos um percentual tão grande de mulheres no mercado de trabalho e isto trouxe uma grande mudança nas relações, no relacionamento familiar, profissional e intrapessoal. A mulher saiu de um papel de dona de casa para um posicionamento em que ela é avaliada pela sua competência e inteligência. E, como grandes mudanças normalmente provocam grandes reações, temos visto alguns retrocessos, mas acho que estas mudanças são altamente positivas, pois nós estamos dando um grande passo”, comemora Stefi Maerker, diretora da Sec Talentos Humanos.

## AVANÇOS E RETROCESSOS

Os avanços das mulheres em todas as áreas são indiscutíveis se comparados há 10 ou 15 anos. Há atividades em que elas praticamente dominam. Em outras, aonde a presença delas era inimaginável como motoristas, juízas, eletricitas, mecânicas de manutenção, soldadoras etc, já há mulheres quebrando a barreira do preconceito. Elas também se dedicam mais aos estudos do que os homens. Segundo o IBGE, são 7 anos em média de estudos contra 6,8 dos homens.

Mas quanto mais se sobe na escala hierarquia, menos há motivos para se comemorar. O Grupo Catho realizou um novo levantamento da porcentagem de mulheres em cargos executivos em setembro do ano passado. A amostra contou com 80.562 empresas e 226.274 executivos.

A conclusão da pesquisa é que as mulheres continuam seu imenso progresso no mercado de trabalho, sobretudo se comparado há 10 anos, porém ainda sofrem certa discriminação em grandes empresas.

Silvana Case, vice-presidente executiva do Grupo Catho, explica que em praticamente todas as áreas há a presença feminina, sendo que em áreas de maior interesse, como o RH, por exemplo, elas são a maioria. Entretanto, mesmo nestas áreas, quando se fala em níveis hierárquicos superiores, os homens têm uma presença mais marcante. “Nas pequenas e médias, podemos entender esta distribuição mais democrática, por conta da presença de filhas e esposas dos fundadores.”

Apesar dos números não serem favoráveis, as expectativas para o futuro são mais otimistas. Primeiro, porque na média gerência as mulheres têm uma presença mais forte, o que significa que a médio e longo prazo, elas devem galgar mais cargos diretivos. Depois, porque é preciso levar em conta a questão da escolha. “Acho que não podemos simplesmente culpar as empresas pela baixa presença feminina nos níveis mais altos, porque devemos considerar que muitas mulheres não têm o interesse, porque teriam que abrir mão do lado pessoal”, afirma Silvana.

Julio Lobos concorda. “A própria mulher não tem, muitas vezes, a mesma disposição masculina para abocanhar o poder, porque isto tem um custo: o custo da solidão, da crítica, da família, do tempo perdido e, sobretudo, o custo moral, pois terá que fazer coisas que talvez não aceite e estes custos são bem maiores para as mulheres do que para os homens.”

## EM BUSCA DO EQUILÍBRIO

Para se destacar no mercado profissional e ainda manter as características femininas, Mariá Giuliese dá algumas dicas:

Conheça você profundamente;

- ✓ Aprenda a gostar de quem você é, porque um dos erros, é querer ser igual aos homens e não igual às mulheres;
- ✓ Pratique mais a capacidade de ouvir do que a de falar;
- ✓ Tenha sempre a atenção para aquilo que é prioridade para você. A mulher tem a tendência de acumular funções. Por isso, conheça as diferentes funções que você tem na vida e veja o que é mais importante para você.
- ✓ Aprenda a perceber que você não é capaz de fazer tudo. Conheça os seus poderes e limites.