NÚMERO 65 • ANO 11 • VOLUME 6 • NOVEMBRO-DEZEMBRO 2007

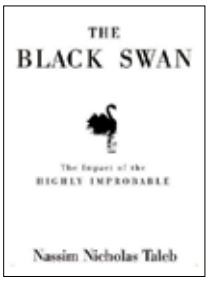
novembro-dezembro 2007

HSM

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA GESTÃO EMPRESARIAL

Management

HSM MANAGEMENT Nassim Nicholas Taleb • Janine Benyus • Jim Collins • Don Tapscott • Daniel Kahneman • Clayton Christensen



A estratégia do risco calculado

Como incorporar fatos pouco prováveis –**os cisnes negros**– em seu planejamento? Como enxergar a incerteza como requisito? Dossiê convida as empresas brasileiras a aprender a gerenciar o desconhecido. **Daniel Kahneman, Nassim Nicholas Taleb, Michael Raynor e Adrian Slywotzky**

Um produto HSM Inspiring ideas

EXCLUSIVO

O principal pesquisador de gestão e liderança da atualidade, com 4,5 milhões de livros vendidos, mostra por que está sendo considerado o herdeiro do velho mestre

Jim Collins

O sucessor de Peter Drucker

DESTAQUES DESTA EDIÇÃO

Hans Stråberg *fala da não-polarização da Electrolux*

Por que o presente é a era da ***transparência*** *e o futuro será wiki*

Don Tapscott *avisa: a Geração Net vai invadir sua "praia", sim*

Janine Benyus *discute a biomimética nas empresas*

Estudo Caliper inédito revela as vantagens competitivas das altas executivas brasileiras. Surpresa: elas mantêm vida pessoal

R$ 43,00

Elas por

O que é que a executiva tem –de diferente em relação aos colegas do sexo masculino? Segundo Estudo Caliper realizado nos Estados Unidos e no Reino Unido, ela é mais persuasiva, assertiva e disposta a se expor a riscos do que os líderes masculinos. Também demonstra ter mais empatia e flexibilidade, e denota habilidades de relacionamento mais fortes do que os colegas. "A combinação dessas qualidades cria um estilo de liderança inclusivo, aberto, participativo, colaborativo e educativo", de acordo com Herbert Greenberg, presidente mundial da Caliper.

E o que é que a executiva brasileira tem? A Caliper Brasil realizou, em parceria com a HSM, uma pesquisa 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 derrubam mitos, sobretudo o de que, para ascender profissionalmente, a mulher tem de abrir mão da família e da maternidade, e o de que o sucesso profissional requer um comportamento "masculinizado".

Sessenta e cinco por cento das entrevistadas são casadas e somente 28% moram sozinhas ou com os pais. Ainda que todas tenham destacado a necessidade de as organizações adotarem uma política mais flexível quanto à jornada de trabalho para que possam cumprir o papel de mães em situações de "emergência", a maioria diz que está se saindo bem na conciliação das tarefas domésticas e profissionais –para 16% delas, essa é sua maior conquista, enquanto 18% apontam família e filhos, o mesmo percentual que indica a carreira. Cem por cento garantiram, além disso, que hoje há muito pouco espaço para mulheres que adotam um comportamento "masculinizado". Ao contrário, elas acreditam que o uso da feminilidade lhes dá vantagem em meio a um grupo de diretores ainda predominantemente masculino. As mulheres nos EUA e Reino Unido ainda têm mais características tidas como "masculinas". De acordo com os resultados do Perfil Caliper, instrumento de avaliação do potencial de sucesso profissional que complementou a pesquisa (*explicado no quadro da página 34*), por exemplo, as norte-americanas e britânicas apresentaram um índice de agressividade de 80%, ou seja, 30 pontos percentuais acima da média da população de seus países, ante 65% no caso das brasileiras.

Entre os pontos fortes identificados nas executivas pelo Perfil Caliper, destacam-se estes:

- 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.
- Mostram um estilo de liderança envolvente e gostam de levar as pessoas a pensar da mesma forma que elas, podendo buscar o apoio e o comprometimento da equipe em relação aos objetivos comuns.
- Rápidas e voltadas para resultados, tendem a imprimir um ritmo acelerado ao trabalho e apresentam a necessidade de realizar tarefas de maneira imediata.
- Nos relacionamentos, demonstram empatia para escutar as pessoas e perceber as necessidades de sua equipe, o que as ajuda a buscar a adaptação em suas respostas, podendo prover orientações personalizadas e direcionadas.
- Embora se mostrem mais práticas na resolução de problemas, são flexíveis para rever seus conceitos e escutar opiniões diferentes das suas na busca de soluções, o que favorece a avaliação de alternativas e enriquece processo decisório. Isso potencializa a análise de problemas.

Veja, a seguir, as principais descobertas do estudo no que se refere a formação e evolução de carreira e a estilo de gestão. O quadro da página 39 compara mulheres e homens executivos do Brasil com as anglo-saxãs.

elas

A executiva brasileira está impondo cada vez mais seu estilo de gestão, pró-relacionamentos, e conseguindo conciliar vida profissional e pessoal. As barreiras de gênero estão diminuindo, como mostra este inédito Estudo Caliper

TRAJETÓRIA: MUITO ESTUDO E A MARCA DOS PAIS

Fica evidente que as mulheres estão investindo fortemente em sua formação, mais fortemente que os homens até. Surpreende o percentual de doutoras e mestres na população pesquisada: se 24% possuem apenas grau superior, 40% fizeram MBA, 28% mestrado acadêmico e 8% doutorado. A base de conhecimentos das executivas brasileiras é bastante variada: 22% das entrevistadas são formadas em administração, 15% em publicidade e comunicação, 15% em engenharia e arquitetura, 11% em direito, 11% em ciências da computação.

Mentores e influências

Cinqüenta e sete por cento das executivas puderam contar com um mentor na carreira –na maioria dos casos, um profissional sênior, que orienta os mais jovens em geral tecnicamente, mas que exerce influência também sobre seus comportamentos. Aprender com eles a ampliar a visão estratégica, ter um lado político, resgatar o simples e o direto e trabalhar em equipe, agir com justiça e honestidade, gerenciar o tempo, e manter o equilíbrio entre humildade e postura firme.

Já no terreno das influências, o pai e o primeiro chefe apareceram como as pessoas mais influentes, respectivamente em 32% e 29% dos casos, contribuindo com seu exemplo de valores e estilo de gestão e demonstrando a necessidade de empenhar-se no trabalho e de reconhecer as qualidades alheias para ser líder bem-sucedida. Vinte e um por cento das mulheres, contudo, construíram suas carreiras sozinhas.

Momentos decisivos e obstáculos

As respostas variam, mas têm algo em comum: o momento em que tiveram a coragem para mudar –de profissão, de emprego, de país–, ou para assumir a maternidade e a família, foi o mais decisivo da carreira. Além disso, foram destacadas as

Luigi Stavale/Divulgação

Milú Villela, ITAÚ CULTURAL, TODOS PELA EDUCAÇÃO – Gestão que educa

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 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 de 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 nesta 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 crer em poder mudar realidades. A maior influência no último caso veio da avó Umbelina, que "desbravou fronteiras em suas obras sociais". "Acho que minha 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." Como legado, ela voa alto: quer que o "Todos pela Educação" seja visto como o "movimento que mudou a história do País".

iniciativas que transgrediam valores vigentes, questionavam superiores, ousavam e o impulso de criar o próprio negócio.

As entrevistadas relataram que vencer o preconceito de gênero e provar a competência para ascender a posições de comando em suas organizações foram seus maiores desafios na carreira, com 42% das respostas. Outros obstáculos, como pouca idade para assumir o cargo, competição entre mulheres, necessidade de manter a integridade e conciliar família e empresa, tiveram impacto bem inferior, respectivamente de 13%, 8%, 5% e 3%. Uma das entrevistadas traduziu o "preconceito de gênero" como o fato de os homens acharem "que mulher é muito mole, muito sensível, muito emotiva para estar em um mundo tão duro como o de negócios".

ESTILO DE GESTÃO: UM OLHO NO FILHO, OUTRO NO FOGÃO

Na Reunião Informal de Ministros para a Igualdade de Gênero, realizada em 4 de outubro de 2007 em Lisboa, Portugal, no âmbito da

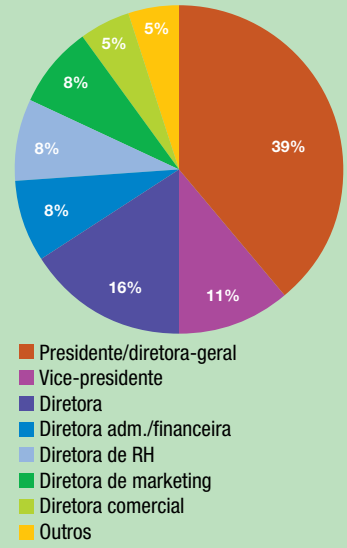
SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

A Caliper, empresa de consultoria internacional especializada na gestão estratégica de talentos, entrevistou, em parceria com a HSM do Brasil, dezenas de mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria em empresas privadas e estatais para uma pesquisa inédita sobre o perfil das executivas brasileiras, a fim de compará-lo ao perfil das executivas norte-americanas e britânicas em posições semelhantes. Para saber mais sobre os estudos anglo-saxões, acesse a página www.caliperonline.com/womenstudy.

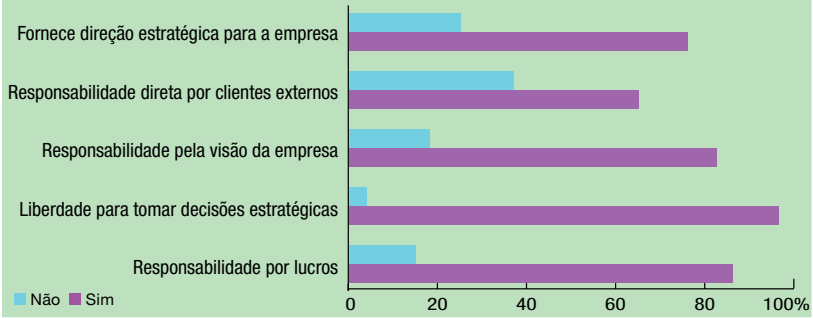
Participaram da pesquisa brasileira 66 mulheres –50% são presidentes, diretoras-gerais, sócias ou vice-presidentes e outros 50% são diretoras. A análise foi feita com base nos resultados de 63 perfis Caliper (testes de avaliação de potencial detalhados no *site* www.caliper.com.br) e em 55 entrevistas individuais. Conheça a amostra pelos gráficos e itens a seguir:

- Estão representados diversos setores de atividade, com destaque para alimentação (17%), educação e consultoria (15%), comunicação e mídia (11%), saúde (11%) e telecomunicações (11%), incluindo áreas como acessórios e cosméticos, energia, esportes, construção, seguros, serviços financeiros, tecnologia da informação, lazer etc. A maioria (52%) trabalha em companhias com mais de 1.000 empregados, 26% estão em empresas com até 200 funcionários e 22% em organizações de 200 a 1.000 pessoas.
- Em média, 80% da remuneração das mulheres nos últimos três anos é fixa, como pró-labore, e 20% variável como bônus e participação nos lucros. Todavia sobressai o elevado numero que recebem somente o salário (28%).
- Um dos destaques dessa pesquisa se refere à faixa etária: 13% têm entre 30 e 34 anos de idade, 18% entre 35 e 39, 20% entre 40 e 44, 18% entre 45 e 49 e 18% entre 50 e 54 anos. Os 13% restantes se distribuem entre abaixo de 30 anos (4%), de 55 a 59 anos (7%), com mais de 60 anos (2%). Em geral, elas assumiram posições de comando muito jovens (55% com idade inferior a 44 anos), o que foi visto por algumas como obstáculo a seu crescimento profissional.
- É impressionante como várias entrevistadas tiveram carreira relâmpago; chamou a atenção o tempo de permanência relativamente pequeno nos cargos, sendo que 58% estão entre um e cinco anos na posição de presidentes, VPs ou diretoras.
- 61% se mantêm com uma linha de subordinação direta inferior a dez colaboradores. Quanto ao tamanho da equipe, 44% têm equipe de mais de cem pessoas, 16% de 50 a 100 pessoas e 40% até 50.
- 65% das pesquisadas são casadas e somente 28% moram sozinhas ou com os pais. Muitas mulheres citaram a família, aliás, como uma das maiores conquistas pessoais.

DISTRIBUIÇÃO POR CARGO



PRINCIPAIS ÁREAS DE RESPONSABILIDADE



EMPRESAS COM MAIS MULHERES NA DIREÇÃO TÊM MELHOR DESEMPENHO

No *Relatório Global sobre as Diferenças entre Gêneros* publicado em 2006 pelo Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a 67ª posição no *ranking* de países onde há maiores diferenças entre homens e mulheres, observadas em quatro categorias –econômica, educacional, política e de saúde). A posição ruim se deve especialmente ao desempenho negativo nas áreas educacional e política. Também em termos mundiais, o relatório confirma que se mantém a desigualdade entre homens e mulheres, principalmente nas searas política e econômica.

Estudo da ONG Catalyst em 1º de outubro de 2007, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards,* demonstra que, entre as 500 maiores empresas dos EUA listadas na revista *Fortune*, as com a maior representação de mulheres na direção conseguiram performance significativamente maior, na média, que aquelas com menos mulheres no comando:

- **Retorno sobre o patrimônio**: na média, as empresas com mais mulheres na diretoria apresentaram performance 53% melhor que a das que têm menos mulheres proporcionalmente.
- **Retorno sobre as vendas**: elas apresentaram performance 42% superior à das outras nesse item.
- **Retorno sobre o investimento**: a performance delas foi 66% melhor que a das outras nesse parâmetro.

No entanto, outro estudo da ONG Catalyst, de 2005, mostrava que as 500 maiores empresas norte-americanas, do ranking *Fortune 500*, ainda tinham, de modo geral, mais mulheres em posições de linha e ainda poucas no comando; apenas as companhias com mais de 49% da força de trabalho feminina possuíam mais mulheres no comando.

presidência portuguesa da União Européia (UE), o comissário europeu para a Igualdade de Oportunidades, Vladimir Spidla, declarou, com base em um estudo finlandês: "As empresas dirigidas por mulheres são 10% mais eficazes". Outros estudos também indicam essa tendência *(veja quadro acima).*

Talvez por modéstia, talvez pelo senso de equipe, não foi isso que apontaram nossas entrevistadas, para as quais talento é talento, independentemente do gênero. Mas as presidentes, vice-presidentes e diretoras pesquisadas pela Caliper do Brasil reconhecem, sim, diferenças nos estilos de gestão feminino e masculino, como o fato de a mulher buscar mais o bem-estar das pessoas, enquanto o homem é mais orientado para si próprio. Essa qualidade mais "maternal" foi apontada por 25% das entrevistadas. Como disse uma delas, "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".

Além disso, as mulheres se consideram mais hábeis com múltiplas tarefas e mais capazes de enxergar tanto "a árvore" como "a floresta", conforme a necessidade. O comentário de uma das entrevistadas chama a atenção para as mães, que têm um "olho no filho(a) e outro no fogão",

Divulgação

Érica Rolim, SAS e LIDEM – Ativismo com vida pessoal

Vice-presidente de marketing e novos negócios do SAS para a Região Sul (Brasil, Argentina e Chile), Érica Custódio Rolim ainda encontra tempo para ser ativista da causa feminina. Também é VP do Grupo de Mulheres Líderes Empresariais (Lidem), que contribui "para acelerar e ampliar a inserção da mulher nas lideranças privadas e públicas da sociedade brasileira". Ela lembra que a "mulherização" do mercado de trabalho nos últimos 35 anos provocou mais melhoria de competitividade econômica do que a abertura da China e que uma mulher como Indra Nooyi foi colocada na presidência mundial da PepsiCo exatamente por características predominantemente femininas, de habilidade interpessoal, trabalho em equipe e empreendedorismo de mudança.

Com tantas atividades, como vai a vida pessoal de Érica? Bem, obrigada, com marido, filhos, casa e tal. Ela atribui grande parte disso à cultura da empresa onde trabalha. "O SAS olha muito para o lado humano e da família. Cumprindo nossas metas, seguindo os planos de trabalho estabelecidos, podemos ter autonomia e horários flexíveis –e há incentivos, como creche e outros." A executiva lembra que essa, infelizmente, ainda não é prática comum no mercado brasileiro. "Mas não faltam exemplos a seguir, como o do Magazine Luiza, com o cheque-mãe, e o do Real ABN Amro, com sua política ativa de não-discriminação, lactário etc." Como afirma a executiva, a possibilidade de os gestores conciliarem casa e trabalho interessa tanto às mulheres como aos homens e às empresas –segundo estudos internacionais, impacta positivamente o desempenho dos profissionais e dos negócios.

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. Contudo, 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. O homem é mais frio, prático, calculista. 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%
Do ponto de vista dos negócios, mulher e homem 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 aonde quer. É menos direta.	2%
Diante de um problema, a mulher respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

como exemplo corriqueiro dessa capacidade exigida diariamente, fora do ambiente organizacional. A cultura maternal aparece de novo. Uma terceira qualidade muito mencionada foi a de tomar decisões com base na intuição, muito mais do que os homens o fazem *(confira outras diferenças no quadro acima)*.

Pelos resultados do Perfil Caliper, o ponto de maior destaque talvez esteja relacionado, contudo, ao estilo de liderança feminino, que inclui características como a comunicação assertiva para expor as estratégias e metas para a equipe de trabalho, o gosto por envolver as pessoas em torno do que elas acreditam, e o poder de convencimento e persuasão que facilita a negociação com parceiros estratégicos e a liderança de equipes *(veja quadro na página 39)*.

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 suas necessidades. Por isso, tendem a esclarecer as dúvidas dos outros e oferecer informações adicionais, o que lhes permite, dessa forma, conduzir suas argumentações e apresentações visando atender também às necessidades de sua equipe. Foi ressaltado pelas entrevistadas seu foco nas pessoas, e muitas afirmaram que chegam a ter um "instinto maternal" quando estão lidando com problemas pessoais dos subordinados. E, por possuírem uma postura mais receptiva e flexível diante de pontos de vista diferentes dos seus, elas são mais abertas a absorver novos conhecimentos oriundos de sua equipe de trabalho.

Por fim, também pelo Perfil

Divulgação

Chieko Aoki, BLUE TREE HOTELS, LIDEM – A gestão maternal

A fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels, que também comanda o Lidem, não hesita em revelar: "Já ouvi muitos questionamentos relativos ao fato de ser mulher". Mas seria injusto dizer que foi por discriminação, diz. "Há dificuldade dos homens em lidar com líderes mulheres. Por isso, precisamos provar a competência mais que eles." Ela conta que, depois de superar a desconfiança, há até vantagens em ser mulher, presença rara no mercado –"o raro atrai interesse". Para Chieko, o estilo de gestão feminino difere em linhas gerais do masculino, sim, embora possa haver mulheres mais "masculinas" e homens mais "femininos" no modo de gerenciar. Ela o atribui principalmente ao fato de as mulheres serem preparadas para serem mães. "A preocupação com a sociedade e com os sentimentos alheios tem a ver com isso, assim como a praticidade e a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo –que nos permite ter uma visão do todo. Os homens são mais focados: vêem o inimigo e o atacam, metaforicamente."

A definição de sucesso de Chieko resume o que pensa boa parte das mulheres: "É o equilíbrio da vida pessoal e profissional". "Sinto-me extremamente entusiasmada com meu trabalho, mas sei que esse entusiasmo é sustentado por um bem-estar familiar, por ter com quem compartilhar minhas conquistas." Na prática, ela consegue esse equilíbrio? "Concilio como dá. Minha família entende que é importante eu estar feliz e fico feliz trabalhando. Há ciclos em que tenho dedicação total à empresa e outros voltados a projetos pessoais. São esses ciclos que dão graça à vida; seria chato se fosse tudo igual todos os dias."

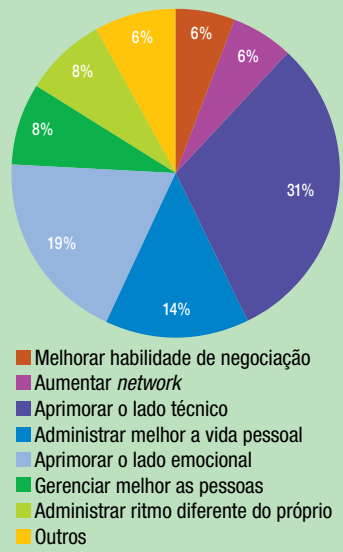
Caliper, as executivas são rápidas e voltadas para resultados, o que as leva a imprimir um ritmo mais acelerado na execução de suas atividades –a realização é um grande motivador e as ajuda a se envolver com responsabilidades que exijam resultados a curto prazo.

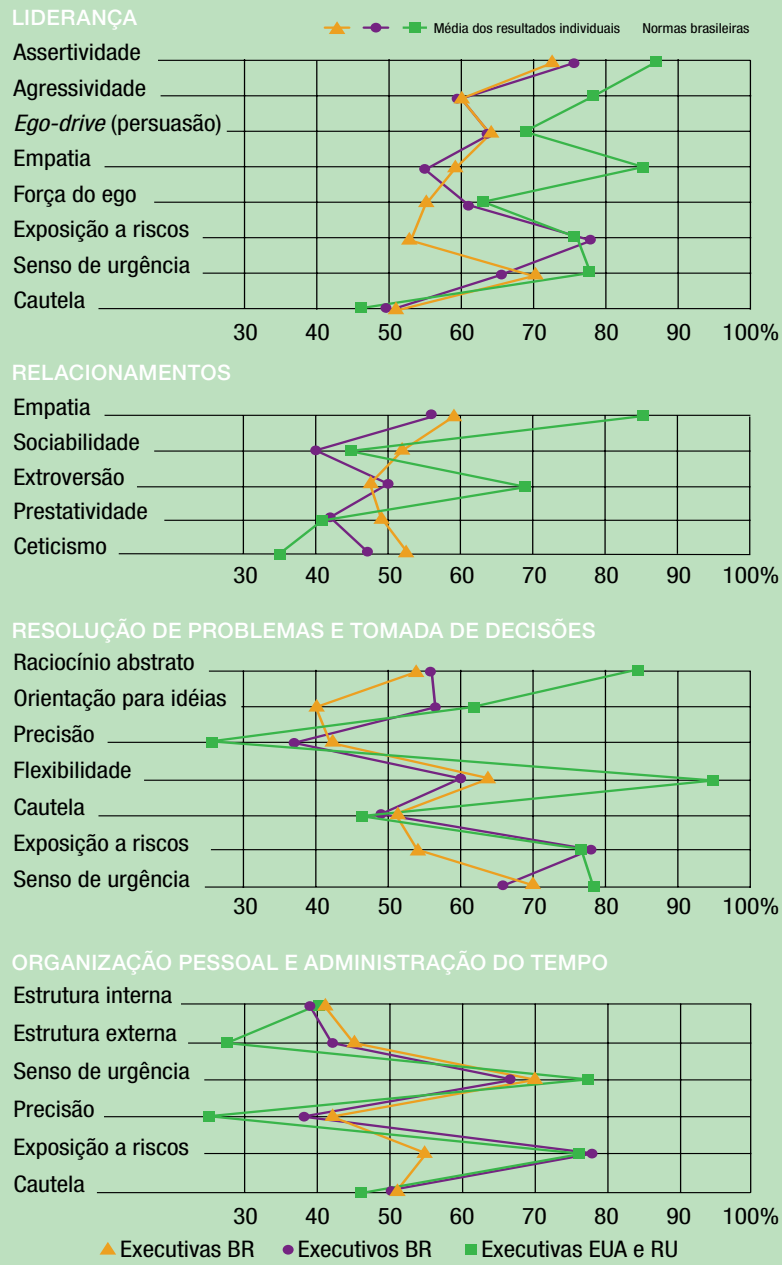
Outra constatação que corrobora as avaliações foi o tipo de expectativa depositada pela empresa nas entrevistadas no momento em que assumiam o cargo. A grande maioria foi contratada ou promovida para gerar crescimento financeiro (41%) ou para reestruturar determinado departamento ou os negócios como um todo (41%), e suas metas foram, em geral, rapidamente atingidas ou superadas, o que lhes rendeu reconhecimento e perspectiva de novas promoções quando já não eram ocupantes de cargos de presidência.

AS CARACTERÍSTICAS DAS BRASILEIRAS

Acompanhe nos gráficos ao lado, na linha cor-de-laranja, as principais características das executivas brasileiras reveladas pelo Perfil Caliper, e, abaixo, as áreas de desenvolvimento que elas mesmo percebem ter. Nos gráficos ao lado, é realizada ainda uma comparação entre elas, os executivos brasileiros (linha lilás) e as executivas norte-americanas e britânicas (linha verde). Todos os três mostraram, como pontos comuns, em maior ou menor grau, ter velocidade e foco em resultado, e ser comunicativos e assertivos. Sobressaíram especialmente as diferenças no estilo de relacionamento. As mulheres, de modo geral, têm mais empatia com os outros que os homens (índice de 86% no caso das anglo-saxãs, 58% para as brasileiras e 56% para os brasileiros).

ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO NA VISÃO DAS ENTREVISTADAS





O QUE É SUCESSO PARA AS EXECUTIVAS BRASILEIRAS

É conseguir equilibrar vida pessoal e profissional.	27%
É, profissionalmente, conseguir fazer o que gosta, num lugar de que gosta, onde possa construir algo e a sua contribuição seja desejada, e equilibrar tudo isso com a família e amigos.	17%
É fruto da inteligência, coragem e perseverança. É acreditar aonde quer chegar.	17%
Não é subir na vertical, tornar-se presidente de uma empresa, mas estabelecer suas metas, seus objetivos, sejam eles quais forem, e conseguir atingi-los e ser feliz.	13%
É ser ouvida, ser solicitada a dar sua opinião, por reconhecerem que você agrega valor profissional e pessoalmente.	10%
É a realização pessoal e profissional.	10%
É conseguir contribuir para o crescimento de outras pessoas.	7%

Motivações e sucesso

Quando indagadas sobre seus motivadores, as executivas confirmaram, por sua autopercepção, o que descobrimos pela análise dos resultados da avaliação com o Perfil Caliper, enfatizando que são movidas por desafios (20%), resultados (20%) e a evolução das pessoas com quem trabalham (20%). Doze por cento afirmam que se motivam por gostarem do que fazem e apenas 4% pelo reconhecimento financeiro. Entre os fatores que elas levam em consideração na hora de aceitar trabalhar em uma empresa destacam-se os valores corporativos, ética e responsabilidade social, muito acima de aspectos como treinamento ou plano de carreira.

E o que é sucesso para elas? Para 27%, traduz-se em conseguir equilibrar vida pessoal e profissional. Dezessete por cento declararam que sucesso é fazer aquilo de que você gosta, num lugar de que gosta, e de modo equilibrado com a vida em família e com os amigos. Também 17% disseram que é acreditar no que se faz, e 13% declararam ser o alcance das metas estabelecidas por elas mesmas.

Isso foi confirmado quando elas relataram suas maiores conquistas: embora 31% tenham apontado a carreira e o crescimento da empresa, 34% afirmaram que suas maiores conquistas estão na família, nos filhos e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Áreas a desenvolver

Por apresentarem o gosto pela variedade, as executivas tendem a se envolver com várias tarefas ao mesmo tempo. Mas entendemos, a partir dos resultados do Perfil Caliper do grupo avaliado, que as brasileiras podem aprimorar seu estilo de organização pessoal definindo melhor prioridades na agenda e administrando as interrupções em seu dia-a-dia. Para tanto, elas devem desenvolver técnicas de administração do tempo.

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

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

Por se mostrarem mais seletivas nos relacionamentos, as executivas brasileiras devem desenvolver modos de exercitar o *network* em novos

Divulgação

Rosalina C. Vilela, ERLAN e ASSOCIAÇÃO COMERCIAL – Pronto, ação!

O fato de Rosalina comandar o conselho de administração da Erlan e a Associação Comercial de Uberlândia, cidade mineira que concentra algumas das mais poderosas empresas do País, serve para desmistificar um pouco o conservadorismo brasileiro. Afinal, costuma-se achar que os mineiros são os brasileiros mais conservadores. "Cada vez mais mulheres conquistam altos cargos por competência. Em Uberlândia, por exemplo, o prefeito conta com várias mulheres em posições estratégicas, como nas secretarias de governo e de administração. Como hoje a mulher estuda mais que o homem, vem ocupando cada vez mais espaço."

Rosalina é o próprio exemplo da assertividade e do pragmatismo que definem as mulheres. "Eu sou uma pessoa que não reclama, seja de governo, seja de fatos passados. Reclamar nos faz perder tempo; temos de olhar para frente usando o passado como experiência". Não surpreende que ela queira ser lembrada como alguém que age. "Minhas palavras preferidas são 'pronto' e 'ação'."

Divulgação

Helena M. Ribeiro, GRUPO EMPREZA – Sinceridade brutal

"Homens e mulheres são diferentes na vida e no trabalho, claro. A mulher tem mais capacidade de perceber, ouvir e entender palavras, e também de controlar mais variáveis do que o homem. Se o homem tem uma ação mais determinada e direcionada para um ponto fixo, a mulher parece contar com mais flexibilidade e sensibilidade para observar outros aspectos. Com certeza isso acaba influenciando a tomada de decisão em ambos os casos."

Com essa explicação, a presidente do grupo educativo Empreza, de Goiás, resume as peculiaridades de homens e mulheres, que não são genéticas, mas culturais, em sua visão. De acordo com ela, as características femininas favorecem a liderança. "O que vai manter você na liderança é principalmente ouvir o que as pessoas têm para dizer, o que ajuda muito a fazer acontecer." Sua definição de sucesso confirma isso: "trata-se de conseguir colocar as pessoas em lugares onde elas possam estar satisfeitas e, assim, gerar resultados".

Helena, que começou sua carreira pela área de recursos humanos, elenca entre seus pontos fortes a capacidade de execução e o fato de ser "brutalmente sincera". Tanto que, na hora de apontar suas maiores conquistas, ela também é brutalmente sincera: "São meus filhos, que vêm em primeiro lugar; depois vem meu negócio. Ser mãe é plenitude".

ambientes sociais, a fim de representar a empresa em eventos externos e ampliar sua rede de relacionamentos. Elas até disseram ter razoável exposição na mídia e participar de congressos como palestrantes (mais de 80%), mas a maioria admitiu que não as estimula fazer novos contatos com desconhecidos.

Por fim, notamos grande foco das entrevistadas na necessidade de contínuo aprimoramento técnico (31%), apesar de estudos da ONG Catalyst terem apontado que as mulheres têm se dedicado mais à sua formação do que os homens. Aprimorar o lado emocional apareceu com 19% e administrar melhor a vida pessoal, com 14%.

BRASILEIRAS X ANGLO-SAXÃS

Comparamos, pelo Perfil Caliper, as 63 executivas brasileiras com as 59 norte-americanas e britânicas. A principal diferença está no potencial para resolver problemas. As anglo-saxãs mostram maior gratificação para se envolver com questões mais complexas e que fujam da rotina (têm 85% de raciocínio abstrato, importante componente da tomada de decisões, 35 pontos percentuais acima da média da população de seus países, ante 53% no caso das brasileiras). As brasileiras são superadas pelas anglo-saxãs também na ousadia (estas têm índice de exposição a riscos de 77%, ante 54% no caso das brasileiras). As executivas do Brasil privilegiam a qualidade no processo decisório e, assim, neste grupo pesquisado, ousam menos. Essa análise é feita pela correlação de vários traços do perfil da brasileira, como cautela (51%), exposição a riscos (54%) e precisão (41%). As anglo-saxãs também se mostram mais desenvoltas que as brasileiras para estabelecer novos contatos e vínculos (têm 69% de extroversão, ante 47% no Brasil).

PRESIDENTES E VICES X DIRETORAS

Quando a Caliper separou a amostragem em dois grupos, como presidentes e vice-presidentes de um lado (29 participantes), e diretoras do outro (34), sobressaem os seguintes aspectos, pelos resultados do Perfil Caliper:

- O ponto forte do estilo de liderança das presidentes e VPs é a comunicação mais assertiva e firme do que a média, para expor suas idéias e defender o que acredita diante da equipe, e também o maior senso de urgência e velocidade para decidir.
- Essas executivas seniores são motivadas pelo desafio de persuadir os outros e gostam de envolvê-los em torno do que elas acreditam.
- Na resolução de problemas, presidentes e VPs apresentam como ponto forte a flexibilidade para se ajustar conforme sugestões que possam surgir de sua equipe.
- No perfil das diretoras, chama a atenção o estilo de liderança bastante voltado para o trabalho em equipe; elas costumam interagir com diferentes profissionais de forma amistosa, o que as ajuda a manter contato com vários departamentos da empresa, clientes, parceiros e fornecedores.
- As diretoras gostam muito de lidar com questões que as desafiem intelectualmente, e conseguem compreender bem as estratégias definidas pela companhia, assim como propor soluções para implementá-las. Mas ainda lhes falta ousadia.

Não importa o cargo que ocupem, todas as executivas brasileiras revelaram grandeza na hora de dizer qual gostariam que fosse seu legado. Como uma bem definiu, elas mostrarão que as mulheres podem ser lideranças agregadoras. A chegada das mulheres ao alto escalão das empresas parece ser irreversível. O fim da desigualdade de gêneros talvez esteja cada vez mais próximo. ●

O estudo é de autoria de José Geraldo Recchia, presidente da Caliper do Brasil, George Andrew Brough, diretor de desenvolvimento organizacional, e Alessandra dos Santos Moura, gerente de desenvolvimento organizacional. Contou com a parceria da HSM. A Caliper e a HSM agradecem a todas as entrevistadas por sua inestimável contribuição.