

As empresas perguntam: o que elas querem?

Vanessa Adachi e Stela Campos

Andrea Pinheiro, herdeira do BMC: " O que mais angustia é a maternidade"

Há um ano, o Citigroup, o segundo maior banco do mundo, teve uma inquietação ao lançar um olhar sobre a porção feminina do seu corpo de funcionários. Constatou que, apesar de metade de seus mais de 300 mil colaboradores mundo afora serem do sexo feminino, o percentual de participação de mulheres caía dramaticamente para 10% quando se olhava apenas o topo da pirâmide, ou seja, do nível de gerência sênior em diante.

Esse afunilamento se reproduz em praticamente todas as empresas do mundo. O que há de novo é que, cientes das características que as mulheres agregam e dos benefícios da diversidade, as empresas estão começando a se preocupar com formas de reter suas funcionárias e motivá-las a brigar por um posto no alto escalão. A pergunta que se fazem é: o que as mulheres querem?

No Citi, a dúvida resultou num projeto global no banco, batizado de "women council" (comitê de mulheres), que tem como missão criar oportunidades de desenvolvimento para as mulheres dentro da organização. "O banco não quer só que a mulher ingresse na organização, mas que galgue posições de liderança", diz Patrícia Verderesi, superintendente de risco e uma das responsáveis pela implantação do comitê no Brasil.

O banco concluiu que o que mais pesa contra a ascensão da mulher não é o aspecto técnico. Ela é tão preparada quanto o homem. O obstáculo é sócio-cultural e, por que não, "biológico". "Em algum momento, a mulher terá filhos e irá encarar uma jornada dupla. Esse fato está aí e a questão é como ela vai lidar com isso e o que a empresa pode fazer para que o dilema trabalho/família possa ser atenuado pela organização", diz Patrícia.

Segundo o último senso realizado pela Catalyst, organização não governamental americana que acompanha a evolução da mulher no mercado de trabalho, publicado há duas semanas, ainda levará 47 anos para que a presença feminina se iguale à dos homens no nível executivo. O levantamento feito com as 500 maiores empresas listadas pela revista "Fortune" mostra que elas ocupam hoje apenas 15,6% dos cargos executivos, mas 6,7% delas já entraram para a lista dos maiores salários no alto escalão.

"Nos últimos anos houve um importante movimento no sentido de ampliar as oportunidades para as mulheres no ambiente empresarial. Isto se reflete de forma mais intensa nos cargos de média gerência", diz a professora Betania Tanure, da Fundação Dom Cabral. "Existem, no entanto, dados culturais que não irão se resolver em uma ou duas décadas".

Pesquisa realizada pela Fesa Global Recruiters, empresa de seleção de executivos, a pedido do Citi no Brasil dentro do projeto do "women council", confirma que a participação feminina em postos gerenciais avançou mais do que no alto escalão. Ao analisar o banco de dados das 1,8 mil contratações que assessorou entre 1995 e 2006, a Fesa constatou que, no mercado financeiro, as mulheres respondiam por 24% das contratações para cargos de gerência sênior no início do período e alcançaram índice de 30% no ano passado. Nas empresas não-financeiras, os números são semelhantes, tendo passado de 23% para 28%. Nos cargos de diretoria, as mulheres responderam apenas por 17% das contratações no mercado financeiro e 21% nas demais empresas em 2006.

O que preocupa mulheres que já ocupam postos gerenciais e aspiram quebrar o "teto de vidro", entretanto, não é apenas a falta de oportunidades nas organizações, mas a dificuldade em equilibrar a vida pessoal e a profissional. Pesquisa realizada com cerca de 322 executivas brasileiras, a maioria com mais de 36 anos, cursos de especialização no currículo, casadas e com filhos, mostrou que 72,3% estavam insatisfeitas com o tempo dedicado à família.

"A sensação é que elas estão colocando mais coisas nos ombros e não tirando nada", diz a professora Betania Tanure, autora do estudo.

As executivas se cobram por não ter tempo para levar os filhos ao pediatra, não poder frequentar as reuniões de pais, tudo é motivo de estresse. A pesquisa mostra que 53,3% das pesquisadas não dividiam as responsabilidades domésticas com o marido ou companheiro. Ela ressalta que entre as mulheres com menos de 30 anos, casadas, esse percentual é um pouco menor, um sinal de que as coisas estão começando a mudar.

A dedicação ao trabalho e a culpa por estar longe dos filhos, em muitos casos, acabam afetando a relação da executiva com o marido ou companheiro. Entre as separadas ou desquitadas, 60% afirmaram que a carreira influenciou na separação. "Apenas 20% das mulheres no alto escalão estavam casadas", diz Betania.

O preço do sucesso profissional na vida da mulher é alto. No geral, essa dificuldade vem à tona com a opção pela maternidade. Muitas decidem desacelerar a carreira quando se tornam mães. Para as empresas, segurá-las em seus quadros nesse período é um desafio. "Além disso, a mobilidade da mulher hoje é maior do que há 20 anos, ela pode optar por escolher uma companhia onde suas necessidades sejam mais respeitadas", diz Jaqueline Giordano, gerente de desenvolvimento de carreiras do Ibmecc São Paulo.

Iniciativas como a do Citi ao criar o "women council" estão afinadas com essas questões. No Brasil, o comitê já resolveu atuar em três frentes para criar um ambiente mais propício à ascensão feminina. A primeira delas, de comunicação e networking, voltada a inspirar a discussão interna do tema. A segunda, de treinamento e desenvolvimento. Uma pesquisa interna com executivos de ambos os sexos buscou identificar os "gaps" femininos e agora 80 mulheres que ocupam cargos de superintendente em diante e outras 500 do nível de gerência sênior têm recebido treinamento mais voltado a suas necessidades.

A terceira frente de atuação do comitê se dedica a identificar mudanças possíveis no ambiente de trabalho. As primeiras medidas apenas começaram a ser implementadas. Uma delas foi a criação do "kids day", um dia no ano em que mães - e também pais - podem levar os filhos ao trabalho. A preocupação da organização desce a detalhes aparentemente menos importantes. Em algumas unidades, o banco abriu espaço para um serviço de manicure. "São coisas simples, mas que fazem diferença para que a mulher sinta que a organização está aberta aos seus temas", diz Patrícia Verderesi.

Alguns casos ainda raros ilustram até onde algumas empresas estão dispostas a ir para reter aquela executiva que consideram indispensáveis. O "Financial Times" semana passada mostrou a história de Angie Long, executiva de sucesso do JP Morgan, que comandava a mesa de negociação de derivativos de crédito de alto rendimento. Ela fechou um dos acordos de trabalho mais surpreendentes de Wall Street nos últimos 20 anos. Três meses após o nascimento de sua filha, ela havia decidido pedir demissão para cuidar mais da família. Para mantê-la a qualquer custo em seu quadro executivo, o banco ofereceu a ela a possibilidade de trabalhar 20 horas por semana e prestar consultoria sobre o desenvolvimento de novos produtos para a mesa de negociação de derivativos de crédito do JP Morgan. Isso tudo a partir de Kansas City.

O novo cargo de Angie Long não é só uma prova de como as atitudes de Wall Street em relação às mulheres evoluíram, mas também como os avanços tecnológicos tornaram possíveis acordos mais flexíveis de trabalho.

A sócia-diretora da Fesa Global Recruiters, Renata Fabrini, mãe de duas meninas, de 5 e 8 anos de idade, optou pelo trabalho remoto, pelo menos uma vez na semana no fim do dia, para ficar mais próxima das filhas. "Tento fazer de tudo para conciliar a profissão com meu papel de mãe", diz. Para tanto, ela pula da cama cedo, antes das sete, e leva as meninas para a escola. Aproveita para chegar às oito no escritório.

Uma vez por semana, Renata almoça em casa e sempre que possível leva as meninas para um passeio na Fesa. Promove encontros com o pessoal do trabalho em casa e faz o máximo para que a vida de executiva seja encarada com bons olhos pela prole.

"Sempre digo que trabalho muito porque gosto e é isso que eu espero que elas absorvam da minha experiência profissional", diz.

Leia mais:

Sucesso na carreira sem perder a ternura

Quando fez seu MBA na Stern School of Business, na universidade New York, em meados dos anos 90, Andrea Pinheiro ouviu a recomendação de que deveria prender seus cabelos quando participasse de entrevistas de emprego. Deveria, ainda, tratar de esconder qualquer traço de sua feminilidade, pois eram características que poderiam distrair a atenção do entrevistador e prejudicá-la no processo de seleção. Aos 40 anos, a herdeira do Banco BMC, que acaba de ser comprado pelo Bradesco, é reconhecida no mercado financeiro por sua competência, tanto que o banco fez questão de mantê-la à frente da operação.

Mas, ao mesmo tempo, Andrea é notada por sua beleza e charme. Veste-se com elegância e, embora continue a usar os quase obrigatórios terninhos, abusa dos cortes e combinações de cores mais femininos e não dispensa uma sandália aberta que deixe à mostra as unhas bem esmaltadas. E os cabelos? Invariavelmente estão soltos. "No começo da carreira, eu tinha uma postura mais masculina, por insegurança. Com o tempo, percebi que não precisava daquilo para ser respeitada profissionalmente".

Em seu segundo casamento e mãe de dois filhos, a executiva de sucesso sente a carreira cobrar seu preço. "O que mais angustia é a maternidade e a busca do equilíbrio com o meu trabalho. Eu costumo brincar que gostaria de ter uma esposa." Não é o caso. Seu marido, um empresário da construção civil, trabalha tanto quanto ela. "É uma questão de querer ou não abrir mão de uma carreira. Meu trabalho me faz muito feliz e é isso que quero passar para os meus filhos."

A executiva não acredita em um estilo de administração feminino. "Não me olho como mulher quando trabalho e não me sinto minoria", diz ela. O Bradesco emprega 79,3 mil pessoas, das quais 47,5% são mulheres. Em posições de chefia, elas são 15,9 mil.

Denise Pavarina de Moura integra o time do Bradesco há 22 anos, sempre na área de mercado de capitais. Acaba de ser promovida para dirigir o segmento de "investment banking" do Bradesco Banco de Investimentos e também é da opinião que hoje a mulher é avaliada por sua capacidade.

Mas admite que nem sempre foi assim no convívio com colegas do sexo oposto no início da carreira. "Alguns não me viam como uma concorrente e se descuidaram", conta ela, que hoje é a única mulher na diretoria do BBI. Certa vez, num curso de matemática financeira, colegas inconformados com a rapidez com que ela concluiu um exercício quiseram conferir suas contas. Estavam corretas. "Sou mulher, mas tenho pontaria na hora de usar a HP", diverte-se. (VA)

Leia mais:

A ditadura dos terninhos continua em alta

Vanessa Barone

Em tempos de valorização da inteligência emocional, o estilo feminino de comandar costuma ser reconhecido por analistas de ambos os sexos. Mas se há um jeito feminino de negociar porque não há uma maneira de se vestir que atenda à alma feminina nas empresas?

Para ter autoridade perante os subalternos, os manuais ensinam: paletó, acompanhado de calça ou saia, forma um conjunto imbatível.

As cores devem ser as mais neutras possíveis, de preferência entre o preto, o branco e o azul-marinho. Ou seja, a linguagem da roupa ainda remete ao masculino e ao uniforme talhado na Revolução Industrial - quando lugar de mulher era em casa, vestindo corpetes apertados e saias enormes.

Naquele momento, surgiu também o visual "homem de negócios": com paletó estreito e alongado, colete, calças retas e, para arrematar, cartolas. Tudo em nuances de cinza. Essa linguagem visual - transformava a silhueta numa forma tubular - remetia às chaminés das fábricas. Era sinônimo de autoridade, o que vigora até hoje. As empresas "pontocom" tentaram subverter essa ordem, com executivos garotões, de jeans puídos e camisetas. Mas a manifestação de ousadia fashion não durou muito.

As mulheres, à medida em que foram ganhando espaço nas indústrias, a partir principalmente da Segunda Guerra, foram abandonando o jeito feminino de se vestir para adotar o look masculino. No início, foi até compreensível. Restava imitar o homem, pois não havia uma cultura de moda que contemplasse a mulher em seu ambiente profissional.

Nos anos 80, o estilo de vestir andrógono atingiu um grau considerável. Foi quando as mulheres passaram a usar ombreiras enormes, deixando sua aparência ainda mais masculina. Até gravatas - o símbolo máximo do figurino masculino - elas usaram.

Como herança dos tempos de disputa com os homens, restaram "verdades absolutas" no figurino formal. Mostrar o corpo em demasia costuma ser identificado com falta de seriedade. Cores como o rosa e o vermelho, estampas florais, costumam ser recebidas com ressalvas. Da mesma forma que os vestidos são tolerados - mas apenas os mais sérios, como o "chemisier" (o vestido camisa). Saias sem paletó e blusas no lugar de camisas são ainda os respiros possíveis.

Terninhos e tailleurs ainda hoje compõem a base do guarda-roupa da executiva, com poucas variações. Há pitadas de esportividade. Já se substituiu os botões do paletó por zíper. Já se encurtou as calças para transformá-las em bermudas. Mas nada disso maculou o esquema de linhas retas que imortalizou a autoridade masculina. Falta ainda quem invente um uniforme digno da executiva do século XXI.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 7 mar. 2007. EU & Carreira, p. D6