

Um novo olhar sobre o “teto de vidro”¹ - A perspectiva de cima

Helen Peters e Rob Kabacoff

A Hewlett Packard tem uma mulher por presidente; a ex-primeira dama norte-americana [Hillary Clinton] é, hoje, uma bem conceituada senadora ; o governo atual conta com a participação de várias mulheres, nos mais altos níveis; as mulheres estão rotineiramente comandando o Ônibus Espacial, do Programa Espacial Norte-Americano. Os estudos variam, mas, parece ser consenso que as mulheres ocupam de 40% a 50% das posições gerenciais de destaque nas empresas dos Estados Unidos. Será que o “teto de vidro” é uma questão ultrapassada nos Estados Unidos?

Nós achamos que não. Apesar dos significativos ganhos em níveis gerenciais inferiores e médios, as mulheres ainda detêm tão somente uma pequena parcela das posições executivas sênior. Além disso, as mulheres em cargos executivos e gerenciais recebem somente 69 centavos para cada dólar ganho pelos homens em posições equivalentes. E, na economia global de hoje, surge uma nova barreira – a “fronteira de vidro”. Em companhias norte-americanas, somente 15% dos trabalhos no exterior são oferecidas a mulheres.

O que está impedindo as mulheres nos níveis gerenciais intermediários a superar os obstáculos finais à igualdade na arena executiva? Nossa pesquisa sugere que tanto a abordagem das mulheres ao papel de liderança, como o uso de critérios de avaliação por parte de seus superiores e pares podem ser a resposta.

Nossa Pesquisa

O Management Research Group® é uma firma especializada na criação de instrumentos de avaliação comportamental usados para o desenvolvimento individual e organizacional. Nós temos informações sobre características, estilos de liderança e níveis de eficácia de mais de 400.000 gerentes em todo o mundo. Nossa ampla base de dados pode ser usada para abordar uma enorme variedade de questões relacionadas à liderança. No passado, observamos como difere o comportamento de líder entre homens e mulheres em todos os níveis gerenciais (ver artigo “Como as mulheres e os homens lideram – diferente, mas, igualmente eficaz,” no sítio da MRG: www.mrq.com). Na pesquisa aqui relatada, só foram observados homens e mulheres em altas posições executivas.

A partir de nossos bancos de dados, nós identificamos 172 executivos: 13 CEOs (presidentes ou dirigentes de empresas) homens e 13 CEOs mulheres, e 73 homens e 73 mulheres vice-presidentes sênior. Os executivos e as executivas foram agrupados de acordo com o tipo de indústria, anos de experiência gerencial e nível organizacional. Os executivos foram escolhidos dentre 88 companhias norte-americanas. Sua idade média era de 45 anos, 94% eram brancos e 94% cursaram nível superior

¹ O “teto de vidro”, oriundo do termo norte-americano: "glass ceiling" refere-se a uma barreira discriminatória invisível que impede as mulheres e as minorias de ascenderem a posições de mando, poder e responsabilidade, tal como dentro de uma corporação, ou no governo; é a barreira invisível que as mulheres enfrentam no mundo dos negócios.

durante quatro anos ou mais. Todos eram gerentes experientes: 33% dos executivos tinham entre 5 e 10 anos de experiência gerencial; 27%, entre 11 e 15 anos de experiência, e 40% tinham mais de 16 anos de experiência.

O MODELO DE ANÁLISE DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA™

O modelo é composto de 22 dimensões específicas do comportamento de líder, que são avaliadas segundo as 6 funções essenciais ao papel de líder:

CRIAR UMA VISÃO

- Conservador
- Inovador
- Técnico
- Pessoal
- Estratégico

DESENVOLVER SEGUIDORES

- Persuasivo
- Extrovertido
- Exaltado
- Moderado

IMPLEMENTAR A VISÃO

- Estrutura
- Tática
- Comunicação
- Delegação

DAR CONTINUIDADE

- Controle
- *Feedback*

ALCANÇAR RESULTADOS

- Foco gerencial
- Dominante
- Produção

TRABALHAR EM EQUIPE

- Cooperação
- Consensual
- Autoridade
- Empatia

Como parte de programas de desenvolvimento de liderança internos, cada um dos executivos havia sido avaliado com base no modelo de liderança da MRG®, utilizando o Questionário de Análise de Eficácia da Liderança™. O questionário mede vinte e duas dimensões específicas de liderança. Juntas, essas dimensões definem a capacidade do líder de desenvolver uma visão ou uma direção para a organização; de conquistar o apoio dos outros à visão; de implementar a visão, em termos organizacionais; e de garantir que as coisas aconteçam conforme planejado. A orientação do líder para o cumprimento de objetivos e a sua habilidade de trabalhar com e por meio dos outros também são mensurados.

Cada executivo preencheu um questionário classificando seu próprio comportamento de líder. Eles também foram examinados em 360° pelos seus chefes, pares e subordinados diretos que avaliaram seu comportamento como líder e a eficácia no papel de liderança. Em média, um chefe, quatro pares e quatro subordinados diretos classificaram cada um dos executivos. Eram homens 81% dos chefes; 67% dos pares e 46% dos subordinados diretos. Os observadores já conheciam os executivos entre quatro e seis anos, em média.

Veja a seguir as conclusões da pesquisa.

Os homens e as mulheres têm menos diferenças de estilo de liderança no topo

Em nossa pesquisa anterior, encontramos diversas diferenças entre o estilo de liderança de homens e mulheres. Nesse estudo, em que observamos somente os líderes no topo, as diferenças entre gêneros mostraram-se menos freqüentes e menores. Nós supomos que isso ocorra devido a dois fatores chave: um, os requisitos e as exigências de qualificação para posições superiores são mais consistentes do que para posições inferiores dentro da organização e, portanto, requerem um espectro comportamental mais limitado, para alcançar sucesso; dois, o processo de seleção para posições superiores identifica indivíduos que se parecem mais uns com os outros, seja homem ou mulher.

Apesar desse processo de filtragem, certas diferenças comportamentais entre homens e mulheres continuam a existir no ambiente executivo.

- Os homens ainda são constantemente vistos como sendo mais moderados, estáveis e capazes de trabalhar bem sob pressão. Os chefes e os subordinados diretos também consideraram que os homens adotam abordagens mais tradicionais e mais bem pensadas para a solução de problemas, minimizando os riscos ao aprender com experiências passadas.
- As mulheres: ainda se considera que elas fazem menos esforço para controlar as emoções, para trabalhar com energia e entusiasmo e para expressar o que pensam e sentem. Elas também continuam colocando maior ênfase sobre a definição de metas, do cumprimento de prazos e o monitoramento do trabalho.

As mulheres que alcançam posições executivas tendem a ter visão mais ampla do cenário e a assumir mais riscos do que outras líderes em geral.

Diferente da percepção obtida nos níveis inferiores, as mulheres em posição de mando foram vistas como sendo tão estratégicas e tão dispostas a correr riscos quanto os homens. Tendo em vista que a capacidade de ter visão geral e ampliada é um dos atributos mais críticos para que uma pessoa seja tida como um líder eficaz, e um dos passaportes de entrada para as posições executivas, essa é uma revelação importante. Talvez, aprender como abordar a resolução de um problema de forma mais analítica e de longo alcance seja um atributo importante das mulheres líderes que tentam atravessar o “teto de vidro”

A eficácia de homens e mulheres executivos é avaliada com base em padrões diferentes

Além de classificar o comportamento de líder, os chefes, pares e os subordinados diretos também avaliaram cada executivo no âmbito do estudo de eficácia. Isso nos permitiu observar as interações entre o comportamento de líder, a percepção da eficácia da liderança, o gênero do executivo sendo avaliado e o grupo de observadores (chefes, pares ou subordinados diretos). Nossas conclusões foram as seguintes:

- Os subordinados diretos utilizam os mesmos critérios comportamentais para homens e mulheres a fim de determinar se um executivo é eficaz ou não.
- Os chefes e os pares, cujas opiniões são mais importantes diante de oportunidades de promoção ou ascensão, não procedem da mesma forma que o grupo anterior. Eles utilizam critérios relativamente distintos para julgar a eficácia de homens e mulheres líderes.

O comportamento de liderança e as avaliações dos pares sobre eficácia: Parece haver somente uma única grande diferença na maneira como os pares avaliam a eficácia de homens e mulheres. Os pares consideram mais eficazes as mulheres que buscam posições e valorizam as opiniões dos outros do que as que não agem assim. Entretanto, os homens que apresentam esse comportamento não foram vistos pelos pares como sendo mais eficazes do que aqueles que não adotam essa abordagem.

O comportamento de liderança e as avaliações dos chefes sobre eficácia: Os chefes valorizam os homens que buscam posições de autoridade e de influência. Além disso, para os chefes, aqueles que empregam estratégias práticas, de participação ativa e de curto prazo e que adotam uma abordagem firme, assertiva e competitiva para o alcance de resultados são vistos como sendo os mais eficazes. O inverso é válido para as mulheres. Os chefes não consideram mais eficazes as mulheres com essas mesmas características. Em vez, as mulheres que se adaptam às necessidades dos outros e que demonstram preocupação por outras pessoas são vistas pelos chefes como mais eficazes.

Nossa pesquisa revelou que os chefes de executivos valorizam homens ambiciosos e mulheres gentis

Conclusões

Os resultados do nosso estudo indicam que:

- Há menos diferenças entre o comportamento de liderança de homens e mulheres em posições mais elevadas do que entre indivíduos em níveis gerenciais inferiores.
- Parece haver duas grandes diferenças entre a gerente intermediária e aquelas que atravessaram o “teto de vidro”. As mulheres em posições de mando tendem a ser: 1) orientadas para o pensamento estratégico, e 2) dispostas a correr riscos tanto quanto os homens.
- A eficácia de homens e mulheres executivos pode ser mensurada com base em padrões muito distintos.

Esperamos que as conclusões da nossa pesquisa sobre o comportamento de líder sejam úteis para mulheres interessadas em desenvolver as habilidades que as ajudarão a atravessar o “teto de vidro”. Nós também sabemos que muitos leitores poderão achar desencorajadoras as nossas conclusões sobre as avaliações de eficácia. Os chefes que participaram desse estudo (81% dos quais são homens) parecem continuar avaliando homens e mulheres com base em estereótipos tradicionais de gênero. Eles parecem dar mais atenção às habilidades femininas de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais positivos, do que às suas capacidades de desenvolver estratégias corporativas eficazes e de cumprir objetivos. Os homens que se concentram sobre como os fatores pessoais podem afetar as equipes e a criação de equipes, que usam e aplicam *coaching* e *mentoring* e têm sensibilidade à diversidade, também não são avaliados por esse comportamento, do ponto de vista da eficácia. Eles também são julgados de forma mais tradicional, com valorização da assertividade e da orientação ativa de líderes homens.

Estereótipos superados sobre como homens e mulheres devem se comportar parecem ainda ter lugar na realidade corporativa de hoje. A mensagem a ser passada para todos é a de sermos sensíveis a vieses culturais antiquados, e compreendermos que, na condição de líderes, nós poderemos não ser avaliados unicamente com base em termos objetivos de eficácia.

Sobre os autores:

Helen Peters, Mestre em Ciências Humanas, foi a Diretora-dirigente (EMEA) do Management Research Group®, em Munique, Alemanha, e hoje administra sua própria consultoria e *coaching* no Vale do Silício, Califórnia, Estados Unidos.

Robert Kabacoff, Ph.D., é Vice-Presidente de Pesquisa e Desenvolvimento da Management Research Group®, em Portland, Maine, Estados Unidos.

Os resultados de outros estudos do Management Research Group® sobre liderança podem ser encontrados em nosso sítio da Internet: www.mrg.com.

Management Research Group®

Goethe Hof
Lindwurmstrasse 109
80337 Munique, Alemanha
Telefone: + 49/89/747 8060
Fax: + 49/89/747 8085
e-mail: info@mrg-intl.de

Management Research Group®

14 York Street, Suite 301
Portland, Maine 04101 EUA
Telefone: +(207) 775-2173
Fax: + (207) 775-6796
e-mail: info@mrg.com