TETO DE VIDRO

Elas dividem o serviço, mas não o topo

Estudo mostra que mulheres ainda sofrem para conquistar cargos de liderança em consultorias. Por **Letícia Arcoverde**, de São Paulo

Quando Andrea Weichert começou a trabalhar em uma auditoria há doze anos, era comum que ela fosse a única mulher em uma reunião de 40 pessoas. Hoje, a sócia da área de impostos sente orgulho em atuar em uma equipe onde os seis sócios são divididos igualmente entre três homens e três mulheres. Ela sabe, contudo, que ainda faz parte de uma minoria.

A história de Andrea aconteceu na Ernst & Young, que agora atende por EY, mas é comum à trajetória de inúmeras mulheres em empresas de serviços profissionais como escritórios de advocacia e consultorias. Nesses casos, chegar ao topo da organização significa fazer parte do quadro societário. As chamadas "Big Four", da área de auditoria, por exemplo — EY, PwC, Deloitte e KPMG — enfrentam desafios similares quando o assunto é a presença de mulheres na liderança. Em especial, há a certeza de que ainda existe um longo caminho para a igualdade de gênero em todos os níveis da organização e a percepção de que ações mais efetivas são necessárias para isso.

"Observamos que há uma diferença de visibilidade das gerentes seniores mulheres em relação aos profissionais homens no mesmo cargo", explica Andrea, que começou a organizar este ano a Rede de Mulheres da EY, grupo que se reúne periodicamente para conversar sobre desafios de carreira e compartilhar estudos sobre o papel feminino nas corporações. A rede é a mais recente ação do Comitê de Diversidade da empresa, que existe no Brasil desde 2011.

Na EY, há hoje 20 sócias, que correspondem a 11% do total do quadro. É um número similar ao dos outros grandes nomes da área: a Deloitte tem 10% de mulheres entre os 150 sócios, na KPMG são 9%, ou 13 sócias mulheres, e na PwC, 8% de 179 sócios. Em todas elas, o número de homens e mulheres que entra na empresa em nível inicial fica por volta dos 50% para cada gênero. Nas diretorias, cargos que vêm após a gerência sênior e antecedem a transformação em sócio, o número de mulheres costuma ficar na casa dos 20%.

Uma das grandes ações da EY, iniciada em 2011, é o Career Watch, um programa de mentoring para mulheres. Andrea já foi mentora de duas profissionais — para uma delas, conseguiu um cargo com alta visibilidade em Londres, de onde a "pupila" voltou diretora. "A organização precisa prestar mais atenção ao jeito diferente da mulher atuar", ressalta. "É natural que o homem fale 'eu fiz esse projeto' enquanto a mulher diga 'minha equipe e eu fizemos'. A tendência é o homem valorizar mais as próprias ações e a mulher, o coletivo", explica. Já participaram do Career Watch 57 mulheres, sendo que 24 hoje têm cargos de sócia ou diretora.

Essa menor visibilidade é uma das razões para a pouca presença feminina nos quadros societários, segundo a pesquisa de doutorado de Camilla Quental, professora da escola de negócios francesa Audencia Nantes. A brasileira observou a trajetória de profissionais dos dois gêneros em consultorias nos EUA e França, onde a proporção de mulheres é similar a do Brasil. "Os números não evoluíram naturalmente nos últimos anos, mesmo havendo mais mulheres com a mesma formação dos homens", diz. A razão disso, porém, não é uma discriminação direta, como acontecia antigamente, mas aspectos mais sutis e intrínsecos ao dia a dia, que muitas vezes nem mesmo as mulheres percebem.

Nas consultorias, segundo a professora, como o produto é o capital humano e as promoções se dão igualmente pelos resultados técnicos e pelas habilidades sociais — importantes, por exemplo, para estabelecer uma relação de confiança com o cliente — esses aspectos são particularmente importantes. A construção da imagem pessoal é um desafio maior para elas, que precisam achar um equilíbrio entre ser "feminina" demais — o que faz com que os outros gostem da profissional, mas não necessariamente a respeitem — ou "masculina" demais — quando acontece o contrário. É comum também elas adotarem uma estratégia de imagem mais conservadora, por medo de decepcionar depois, enquanto homens são mais ousados.

SILVIA COSTANTI/VALOR

Andrea Weichert organiza a Rede de Mulheres da EY para falar de carreira

"As mulheres se dedicam mais a fazer o trabalho do que a mostrar o que foi feito", enfatiza Patricia Molino, sócia da área de consultoria empresarial da KPMG. Na empresa existe, há três anos, o grupo Know, que procura estabelecer estratégias para apoiar o crescimento das profissionais. Algumas ações incluem a possibilidade de levar filhos de até 12 meses e acompanhante, com despesas pagas, para treinamentos da empresa promovidos nos fins de semana, o aumento da licença-maternidade para seis meses, políticas de flexibilidade posterior à gravidez e um programa de mentoring desenvolvido para elas, mas aberto a todos os funcionários.

Patricia é parte dessa mudança relativamente recente. Há cerca de cinco anos, foi a primeira sócia da empresa a engravidar. Na época, ela acabou acertando diretamente com o chefe como seria sua volta ao trabalho. "A situação era tão sem precendente que o acordo foi usar meu bom senso", diz. Sua experiência foi boa, mas, segundo a sócia, é importante formalizar essas práticas pra não depender sempre de critérios subjetivos.

"Se a diversidade for tratada caso a caso, você ressalta a diferença", explica João César Lima, sócio responsável pela área de RH da PwC no Brasil. Na consultoria, há um Grupo de Diversidade em atividade há cinco anos. Há um ano e meio as mulheres da companhia têm direito a licença-maternidade de seis meses e podem passar um ano trabalhando em período parcial após a volta. A rotina de trabalho em consultoria é instável e flexível e a pesquisa de Camilla Quental descobriu que a disponibilidade total exigida por clientes é mais desafiadora para mulheres. Os homens acabam tendo mais tempo disponível para se adaptar a essa rotina, enquanto elas aproveitam essa flexibilidade para equilibrar mais a vida pessoal e a profissional

Todas as sócias que participaram da pesquisa de Camilla tinham um sistema de apoio em casa, fossem esses cônjuges com carreiras parecidas que entendessem as demandas ou que dividissem as tarefas, ou então ajuda doméstica paga. Andrea, da EY, que tem uma filha de 17 anos, explica que teve sorte por ter "casado bem" — com um profissional que conheceu na primeira consultoria onde trabalhou e que sempre ofereceu apoio em casa. "Isso ajuda muito, mas esse ponto de equilíbrio não precisa ser o casamento. O importante é ter alguém que lhe dê apoio, com quem se possa conversar", diz.

A Deloitte criou em fevereiro deste ano o Comitê de Mulheres, composto por 20 consultoras que se reúnem a cada dois meses para definir estratégias para fortalecer a presença das mulheres na empresa. Atualmente, o grupo analisa os resultados de uma pesquisa sobre o perfil das profissionais da firma. "Queremos que esse canal esteja aberto desde o início da carreira para podermos nos antecipar às necessidades delas", diz Camila Araújo, sócia há dois anos da área de gestão de riscos empresariais da Deloitte. Solteira e sem filhos, ela foi a primeira a virar sócia na sua área, que agora conta com outra — que é casada e tem dois filhos. "Tentamos juntar no comitê mulheres de diferentes 'backgrounds' para mostrar que é possível ser como todas elas", diz.

O levantamento de Camilla também revela, e as consultoras concordam, que as mulheres costumam fazer menos networking. "Além de geralmente terem menos tempo, as mulheres acham a prática utilitarista demais", explica a pesquisadora. Os grupos e comitês femininos organizados nas "Big Four" incentivam o relacionamento profissional interno e externo. Segundo Andrea, a falta de conexões as prejudica também na hora de encontrar mentores que apostem no futuro delas. "Na minha época existiam poucos modelos femininos. Não acontecia uma conexão natural com iguais", diz.

Camilla destaca a importância, em consultorias, de ter um mentor que faça mais do que mostrar o caminho, mas que defenda a mulher em momentos de promoção. "Homens sócios tendem a confiar mais naqueles que se parecem com eles", diz. Como a presença de mulheres no topo já é menor, essas discrepâncias acabam se alimentando.

Hoje, o discurso dessas organizações ressalta a importância de reter talentos e valorizar a diversidade. "Quanto mais diferente, maior a capacidade de gerar conhecimento", afirma João César Lima, da PwC. E, segundo as consultoras, os colegas homens já reconhecem, pelo menos, que a presença de mulheres nos cargos de liderança ainda é muito baixa. "Quanto mais o assunto é discutido, mais eles tomam consciência", garante Andrea. O plano da sócia da EY é deixar um legado para que as mulheres que sigam seu caminho o façam de forma mais fácil.

A competência sempre supera a confiança nos escritórios

Banda executiva

Lucy Kellaway

'A cada passo tenho mais certeza', canta Julie Andrews para si enquanto se dirige para o primeiro emprego como babá em "A Noviça Rebelde". "Tudo vai dar certo. Tenho confiança de que o mundo poderá ser meu. Eles terão de concordar que tenho con-fi-an-ça em MIM."

Durante toda a minha vida profissional venho tentando reproduzir essa atitude. Se eu pudesse demonstrar alguma "con-fi-an-ça em MIM", o mundo também seria meu. Nunca me dei ao trabalho de perguntar se essa postura está certa, porque obviamente ela está.

Mesmo aqueles que não levam "A Noviça Rebelde" tão a sério quanto deveriam concordam que a confiança é importante. Quando Michelle Obama (que inexplicavelmente diz preferir "A Felicidade Não se Compra") visitou uma escola de uma área carente de Londres, há poucos anos, ela disse aos alunos: "O sucesso de vocês será determinado por sua própria confiança e coragem".

Cícero, que infelizmente morreu cerca de dois mil anos antes de o musical ser escrito, concorda: "Com confiança, você vence antes mesmo de começar". Até mesmo Samuel Johnson acreditava que "a autoconfiança é o primeiro requisito para grandes realizações".

Mas parece que todos nós estávamos errados. Não há nada de bom em ser confiante. Segundo o novo e convincente livro, "Confidence", de Thomas Chamorro-Premuzic, um professor de psicologia dos negócios do University College London, é melhor ser inseguro.

Para começar, o inseguro se esforça mais, uma vez que é movido pela ansiedade. Ele também dá ouvidos às críticas e tenta se ajustar de acordo com a situação. Além disso, tem uma propensão bem menor de se tornar um monstro arrogante e orgulhoso. Isso faz bastante sentido. O livro não defende o complexo de inferioridade, mas aponta para o que deveria ser óbvio: todos nós deveríamos ser realistas em relação ao que somos capazes de fazer ou não. Dessa maneira, é maior a probabilidade de melhorarmos, conseguirmos amigos e influenciarmos pessoas ao longo do caminho.

Há muitos estudos que ligam a confiança ao sucesso. No entanto, o professor Chamorro-Premuzic apareceu com dados que sugerem que a causalidade segue o caminho contrário. Barack Obama, sir Richard Branson e Madonna podem ser confiantes. Mas sua confiança não foi a causa de seu sucesso: foi o sucesso que deu origem à confiança demonstrada por eles.

Chamorro-Premuzic afirma que deveríamos parar com nossa obsessão com a autoconfiança — que pode nos transformar em narcisistas preguiçosos — e nos concentrarmos mais na capacidade. Não deveríamos acreditar que somos bons no que fazemos, e sim sermos bons.

O estranho sobre essa conclusão espetacularmente sensível é como ela é herética. Não me lembro de ter lido um livro sobre administração que dissesse que o que importa é a capacidade. Já li muitos que batem na tecla da excelência — que por si só é uma coisa ilusória e excessivamente confiante quando se pensa como a maioria das pessoas é incompetente.

No Reino Unido, a incompetência impera mais do que nunca. Um estudo recente da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) mostra como os britânicos na casa dos 20 anos são ignorantes em matemática em comparação aos pais e avós. O que Michelle Obama deveria ter dito àqueles alunos é que eles deveriam se concentrar em aprender a tabuada.

Isso tudo é muito elementar. Mas as empresas parecem incapazes de pensar claramente a respeito da capacidade — que é simples e útil —, voltando-se para algo complicado e inútil, envolvendo "competências-chave". A consultoria e auditoria KPMG, uma grande empregadora de recém-formados, não diz aos seus possíveis contratados que espera que eles sejam bons em divisões matemáticas longas ou ortografia. Ela diz que está procurando pessoas com sete "competências-chave" que incluem características tão vagas quanto "proporcionar qualidade" e "motivar inclusão".

Em nossa missão para nos tornarmos bons naquilo que fazemos, o professor Chamorro-Premuzic nos concede um pequeno espaço para a confiança. Às vezes faz mais sentido fingir confiança para sinalizar aos outros que somos confiáveis. Mas devemos fingir isso somente até um certo ponto. Se você fingir que é muito melhor do que realmente é, você tende a ser descoberto.

Por isso descubro, para meu alívio, que "A Noviça Rebelde" estava certa — mesmo com Michelle Obama e Cícero não estando. A questão de Maria é que ela não é confiante. "Oh, que Deus me ajude", diz quando vê o tamanho do portão de entrada da residência de Von Trapp. Então, ela canta a música para entrar em um estado de espírito que lhe permite abrir o portão e se apresentar para as sete crianças hostis que estão do lado de dentro.

Lucy Kellaway é colunista do "Financial Times". Sua coluna é publicada às segundas-feiras na editoria de Carreira

peralta

Faça pós-graduação e MBA na melhor escola de negócios do Brasil.

A BSP - Business School São Paulo foi eleita pelo 3º ano consecutivo a melhor escola de MBA e pós-graduação em negócios do Brasil pelo QS TOP MBA, desenvolvido com base na opinião de 5.000 empregadores e RHs de empresas latino-americanas.

CONHEÇA MAIS:
4007-1192 (Regiões metropolitanas)
0800 015 9020 (Demais localidades)
www.bsp.edu.br/bsp2014

Business School São Paulo
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Os cursos de Pós-graduação Lato Sensu da BSP - Business School São Paulo são certificados pela Universidade Anhembi Morumbi.