

**BARBARA ANNIS
& JOHN GRAY**

TRABALHANDO JUNTOS



HOMENS E MULHERES
INTELIGENTES,
COLABORANDO E VENCENDO

Tradução
ELVIRA SERAPICOS

**DA
S
I
I**

Copyright © Barbara Annis e John Gray, 2013

A Editora Paralela é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Os nomes de algumas pessoas foram modificados.

TÍTULO ORIGINAL Work With Me: The 8 Blind Spots Between Men and Women in Business

CAPA Alessandra Kalko

PREPARAÇÃO Juliana Moreira

REVISÃO Entrelinhas Editorial

ÍNDICE REMISSIVO Entrelinhas Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Annis, Barbara

Trabalhando juntos : Mulheres e homens inteligentes, colaborando e vencendo juntos / Barbara Annis, John Gray ; tradução Elvira Serapicos. — 1ª ed. — São Paulo : Paralela, 2013.

Título original: Work With Me : The 8 Blind Spots Between Men and Women in Business.
ISBN 978-85-65530-46-0

1. Comunicação em organização 2. Discriminação sexual no trabalho 3. Homens — Atitudes 4. Mulheres — Atitudes 5. Relações interpessoais I. Gray, John. II. Título.

13-11156

CDD-658.3145

Índice para catálogo sistemático:

I. Relacionamento no ambiente de trabalho : Homem-mulher : Relações interpessoais 658.3145

[2013]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

www.editoraparela.com.br

atendimentoao leitor@editoraparela.com.br

Sumário

Agradecimentos.	9
Introdução.	13
1. Somos realmente iguais?	23
OS OITO PONTOS CEGOS ENTRE HOMENS E MULHERES.	43
2. As mulheres querem que os homens mudem?	45
3. Os homens valorizam as mulheres?	67
4. As mulheres estão sendo excluídas?	89
5. Os homens têm que pisar em ovos ao lidar com as mulheres?	107
6. As mulheres perguntam demais?	127
7. Os homens ouvem?	147
8. As mulheres são emotivas demais?	163
9. Os homens são insensíveis?	179
CADA GÊNERO COM SUA INTELIGÊNCIA.	197
10. Construindo a confiança com as mulheres, aumentando a credibilidade com os homens.	199
11. Aproximando valores.	221
12. Buscando harmonia na vida pessoal e profissional	241

Epílogo: Mulheres e homens inteligentes, trabalhando e vencendo juntos.....	257
Notas.....	261
Índice remissivo.....	267

1. Somos realmente iguais?

Lorenzo trabalha há mais de vinte anos em um banco de investimentos e dirige a lucrativa filial da instituição em Dallas, Texas. Conta com uma grande equipe de funcionários dedicados que gostam de trabalhar juntos. Judy, uma das duas mulheres da equipe, sempre se sentiu pouco à vontade com as piadas picantes que Lorenzo costuma contar nas reuniões de equipe, assim como sua maneira de fazer elogios à sua roupa. Mas ela o considera um bom chefe. Judy simplesmente não sabe como lhe dizer o que sente. Não sabe como dizer exatamente o que pensa, nem imagina como ele poderá reagir. “Isso poderia mudar o rumo da minha carreira”, diz ela.

Sem saber como agir, Judy envia um e-mail para o departamento de recursos humanos em Houston, pedindo orientação, e o RH faz seu papel, registrando uma ocorrência contra Lorenzo e entrando em contato com o departamento jurídico. O jurídico, junto com o RH, marca uma reunião com Judy e, no afã de encontrar uma solução de acordo com as regras, transfere Judy para outra filial — resultado que ela não esperava e que Lorenzo certamente não desejava pois Judy era uma de suas melhores funcionárias.

Judy, que levava quinze minutos para ir de carro até o trabalho, agora leva duas horas no trajeto diário — tempo suficiente para refletir a respeito do que aconteceu e por que as coisas se resolveram dessa forma.

Sentindo necessidade de desabafar, ela conta sua história para um amigo advogado. Ele dá a entender que ela tem um grande caso contra Lorenzo e a encoraja a processar a empresa. Ela aceita seu conselho, vence a causa, faz um acordo por uma quantia não revelada e se aposenta.

Lorenzo é pego de surpresa por tudo isso. “Eu não imaginava que estivesse fazendo algo errado. Não queria prejudicar ninguém.” A empresa faz a única coisa que poderia fazer e demite Lorenzo. Suas chances de conseguir outro emprego são praticamente nulas tendo em vista a acusação de assédio sexual. Sua carreira desmoronou! Ele consulta seu advogado e acaba processando a empresa por não proporcionar treinamento adequado aos seus funcionários em relação ao assédio sexual. Lorenzo vence a causa e se aposenta.

Lorenzo não sabia que suas palavras tinham tal efeito sobre Judy. Não era sua intenção insultá-la ou “coisificá-la sexualmente”, como foi alegado no tribunal. “Pensei que estava sendo lisonjeiro, fazendo com que Judy se sentisse bem em relação a si mesma!”

Judy sabia que Lorenzo nunca tivera a intenção de assediá-la. Ela queria preservar a relação e o seu emprego, sem ofender Lorenzo, mas simplesmente não se sentia confortável com aquela situação e não sabia como conversar com seu chefe a esse respeito. Seu pedido de ajuda ao RH acionou uma máquina de litígios que resultou em um acordo dispendioso para a empresa, o desgaste de Judy no trânsito e o desemprego de Lorenzo.

POR QUE DEVERÍAMOS NOS PREOCUPAR?

Considerando o custo, muitas empresas têm todas as razões para temer um processo por assédio sexual. A parte queixosa recebe, em média, 250 mil dólares se vencer a causa. Além disso, a empresa acusada é obrigada a pagar todos os honorários dos advogados. Os acordos em si podem custar dezenas de milhares de dólares, mas um veredito contrário pode custar à empresa milhões de dólares!

A Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego dos Estados Unidos (EEOC, na sigla em inglês) recebeu uma média de 12 mil recla-

mações de assédio sexual por ano nos últimos dez anos. Considerando a expansão dos programas de treinamento desde os anos 1990, era de se esperar uma queda no número de reclamações. A cada ano, cerca de metade das acusações são indeferidas por “não serem causas cabíveis”. As que são levadas a julgamento custam aos empregadores aproximadamente 50 milhões de dólares anualmente.¹

Além disso, existem também os custos pessoais. As empresas adotam políticas para evitar qualquer possibilidade de má conduta, como a proibição de reuniões entre supervisores do sexo masculino e suas subordinadas a portas fechadas. Os homens se sentem pouco à vontade viajando ou até mesmo tendo um almoço de negócios com uma colega de trabalho. Eles não querem que nenhuma atitude em relação a elas seja mal interpretada. A triste ironia é que a impossibilidade de ter uma reunião privada ou fazer uma viagem com o chefe ou outros colegas do sexo masculino pode limitar as chances femininas na construção de uma carreira bem-sucedida.

POR QUE A IGUALDADE SEXUAL ESTÁ FALHANDO?

A história de Lorenzo e Judy é real, embora os nomes e locais tenham sido alterados para proteger suas identidades. Ela revela como homens e mulheres são realmente cegos em relação às intenções e expectativas um do outro no local de trabalho. Não há dúvida de que o comportamento inadequado existe. Ainda assim, boa parte não é intencional — o resultado disso é a incompreensão e o mal-entendido entre homens e mulheres, que não entendem o modo de agir e pensar do outro sexo.

Em nossos workshops de inteligência de gênero e através de pesquisas abrangentes com mais de 100 mil homens e mulheres a respeito de problemas ligados a questões sexuais no local de trabalho durante os últimos 25 anos, descobrimos que não é que os homens não queiram entender, eles simplesmente não sabem como entender os pensamentos e ações das mulheres. O mesmo vale para elas. Elas costumam interpretar mal tanto as intenções quanto as ações mascu-

linas, mas acreditam que entendem o que leva os homens a pensar e agir de determinada maneira.

Fatos²

- 9% dos homens dizem que “entendem as mulheres”.
- 68% das mulheres dizem que “entendem os homens”.

Na verdade, homens e mulheres costumam ficar inseguros quanto à melhor forma de agir um com o outro e como reagir ao comportamento alheio. Muitos homens admitem que não entendem as mulheres. O comportamento masculino é mais previsível, mas a falta de entendimento ou da tentativa de entendimento pode levar homens e mulheres a se esquivarem e não conseguirem trabalhar bem conjuntamente. Tanto homens quanto mulheres muitas vezes hesitam em dizer o que pensam ou em agir da maneira que lhes parece mais autêntica.

Em nossos workshops, *as mulheres costumam dizer:*

- “Os homens costumam tomar decisões rápidas. Eu gostaria de discutir mais.”
- “Ele não consegue tirar os olhos do computador enquanto estou falando.”
- “Gosto de fazer perguntas. Isso não significa que não tenho certeza ou que não estou engajada.”

Já os homens costumam dizer:

- “Em geral me saio melhor quando posso pensar e trabalhar sozinho.”
- “As mulheres da nossa equipe fazem muitas perguntas, que geralmente retardam o avanço.”
- “Costumo aguardar para dar um feedback crítico às mulheres.”

Um dos grandes problemas é que nos esforçamos demais para sermos “iguais”, o que, ao longo dos anos, acabou virando sinônimo de “agir da mesma maneira”. Desde o início do movimento pela igualdade de direitos, nos anos 1970, fomos condicionados a acreditar que homens e mulheres pensam e agem da mesma forma, porém, depois

de mais de quarenta anos, ficou claro que isso não está funcionando. Não nos sentimos valorizados pelo que somos, ou por quem somos. Temos dificuldades para nos fazer entender. Podemos ter boas intenções, mas geralmente somos mal compreendidos.

Estamos sufocando nossa verdadeira natureza, tentando agir da mesma maneira em vez de agirmos como nós mesmos. Temos sido mais estimulados a competir uns com os outros em vez de encontrar formas de nos complementarmos, e isso está gerando infelicidade e estresse desnecessários em nossa vida profissional e pessoal.

O fato é que homens e mulheres *são* diferentes. Fazemos quase tudo de maneira diferente. Nós nos comunicamos, resolvemos problemas, priorizamos, tomamos decisões, resolvemos conflitos, lidamos com as emoções e com o estresse de maneira diferente.

As sessões mais reveladoras de nossos workshops acontecem quando homens e mulheres formam grupos separados e identificam seus principais desafios para trabalhar com o outro sexo. Os desafios raramente são mencionados quando eles estão juntos, mas basta separá-los e em pouco tempo a lista começa a ser feita. O interessante é que, independentemente do país, os desafios enfrentados por homens e mulheres ao trabalharem juntos são quase os mesmos. Homens e mulheres de todo o mundo têm padrões de atitudes e comportamentos semelhantes, independentemente da sua criação, educação ou cultura.

A ideia de igualdade dos sexos não está funcionando em nenhum lugar, nem mesmo na progressista Escandinávia, berço de alguns dos países mais avançados em termos de igualdade sexual no mundo. A Noruega, por exemplo, foi um dos primeiros países a adotar uma legislação que obrigava as empresas a ter mulheres ocupando postos de diretoria. Desde os anos 1980, os Países Baixos abriram caminho para a conquista de mais direitos para as mulheres, incluindo rotinas de trabalho mais flexíveis. Ainda assim, os países nórdicos atualmente estão abaixo da média global em termos de porcentagem de mulheres nos cargos superiores.³

É fácil proclamar que “somos todos iguais” e tratar todo mundo da mesma maneira; porém, quando nos atemos aos fatos, homens e mulheres continuam sendo mal compreendidos. Não estamos dando o

devido valor ao outro e estamos ainda mais longe de encontrar algum tipo de complemento no sexo oposto.

NÃO SOMOS IGUAIS

Desde os anos 1990, pesquisadores da área de neurociência fizeram grandes avanços e identificaram diferenças na anatomia, nos processos químicos e nas funções do cérebro masculino e do feminino. Estudos com mais de um milhão de participantes em mais de trinta países mostraram de forma conclusiva como as diferenças fisiológicas no cérebro masculino e no feminino influenciam a linguagem, memória, emoção, visão, audição e orientação espacial.

Apesar de sermos biologicamente diferentes, isso não significa que um sexo é superior ou inferior ao outro. Ainda assim, diante de tantas evidências científicas, ainda existem pessoas que acreditam firmemente que, exceto pela aparência física e capacidade reprodutora, homens e mulheres são iguais. Insistem que as diferenças sexuais de atitude e comportamento são apenas o resultado da socialização em sociedades dominadas por homens e que essa dominação opressiva relegou às mulheres papéis específicos e inferiores. É como se o fato de ser biologicamente diferente do homem pudesse significar fraqueza ou inferioridade. Segundo esse raciocínio, a ciência está sendo usada para justificar a permanência das mulheres em papéis menos valorizados.

Concordamos que existiu e ainda existe opressão no mundo, desde a mais sutil até a mais brutal. Senão vejamos: nos últimos cinquenta anos, o número de meninas mortas — especialmente na China, Índia e no Paquistão —, apenas pelo fato de serem meninas, foi maior do que o número de homens mortos em todas as guerras do século xx.⁴ Acreditamos que a subvalorização das mulheres existe devido à falta de inteligência de gênero.

A inteligência de gênero é uma consciência ativa que enxerga as diferenças sexuais como pontos fortes e não como fraquezas. É um entendimento de que tanto a natureza quanto a criação desempenham papel significativo na vida de uma pessoa. Até que ponto nossas

diferenças são resultado da nossa biologia ou família, educação e cultura não é uma questão que pode ser facilmente respondida simplesmente porque não existe uma fórmula geral que pode ser aplicada de maneira igual a todos. O equilíbrio entre biologia e influência social é único em relação a cada indivíduo e a cada situação.

Acreditar que as diferenças sexuais são inteiramente ou mesmo predominantemente devidas à influência social é negar nossa natureza biológica. Fomos condicionados a acreditar que homens e mulheres são iguais. Costumamos esperar que o sexo oposto pense e aja da mesma maneira e frequentemente subestimamos as diferenças quando elas surgem.

CONTAMOS DEMAIS COM AS SEMELHANÇAS

Entre os oito pontos cegos apresentados neste livro, a crença na “semelhança” é o maior empecilho para melhorar a visão que temos do outro sexo. É o pressuposto fundamental por trás da maioria das falsas expectativas que homens e mulheres têm em relação ao outro e fonte de quase todos os equívocos e mal-entendidos.

Embora as mulheres representem atualmente metade de todos os trabalhadores do médio escalão administrativo de quase todas as indústrias, o mundo profissional do qual fazem parte foi planejado, em sua maior parte, por homens e para homens. Assim, os homens estão, de modo geral, muito confortáveis nesse ambiente e a maioria não vê qualquer necessidade de mudança. O desconforto é sentido pelas mulheres, que não têm muitas escolhas além de se adaptar ao estilo masculino de trabalho.

Os homens não agiram intencionalmente, para manter as mulheres de fora. Quando a estrutura corporativa foi desenvolvida, há muitas gerações, a maior parte da força de trabalho era formada por eles. Por isso os homens “redigiram” as regras básicas e as foram tornando mais eficazes e eficientes ao longo dos anos — desde o comando de equipes à organização de reuniões, da priorização de temas à tomada de decisões. Até mesmo como e onde socializar após o trabalho — de

jogos de golfe a clubes para homens — têm a ver com as preferências masculinas.

Em nossos workshops, os homens costumam ser convidados a avaliar e compartilhar suas políticas, normas e regras tácitas, a respeito das quais jamais pensariam se alguém não lhes perguntasse. Aqui está uma compilação do que os homens costumam identificar como códigos para seu comportamento. Além disso, as regras de engajamento no local de trabalho são praticamente as mesmas, quer realizemos os workshops em Denver, na Dinamarca ou em Dubai.

- “O esforço de todos trabalhando juntos é importante, mas o que realmente importa são os resultados.”
- “Oferecer ajuda a um homem é o mesmo que sugerir que ele é incapaz. Permitir que ele trabalhe sozinho faz com que se sinta mais forte. Se precisar de ajuda, ele irá pedir.”
- “Se um homem está em silêncio durante a reunião, não o coloque em uma situação difícil, perguntando: ‘O que você acha disso?’. Se ele tiver algo a dizer, dirá por conta própria.”
- “Não demonstre emoção. Significa que você é fraco. Continue calmo e confiante.”
- “Negócios são negócios. Não o torne pessoal nem leve nada para o lado pessoal.”

É difícil para os homens pensar em melhorar suas regras. Por que iriam querer? Eles se sentem acolhidos e motivados em seu ambiente, o que revela outra grande regra dos homens: “Se não está quebrado, por que consertar?”.

As mulheres que entram nesses locais de trabalho têm dificuldade em se adaptar. Elas prefeririam que o local de trabalho se adaptasse a elas para que pudessem se sentir mais acolhidas e motivadas:

- “A jornada é tão importante quanto o destino. A melhora do desempenho atinge o objetivo.”
- “O oferecimento de ajuda a uma mulher faz com que ela se sinta incluída e permite que ela retribua.”

- “As mulheres gostam que lhes perguntem: ‘O que você acha disso?’. É um convite para que compartilhem suas ideias.”
- “Demonstrar emoção não é mostrar fraqueza. A emoção é fonte de força e paixão.”
- “As mulheres costumam levar para o lado pessoal e internalizar questões profissionais: ‘O que eu poderia ter feito melhor?’.”

Os homens conhecem as regras, vivem todos os dias de acordo com elas, e geralmente esperam que as mulheres as sigam da mesma forma que eles. Eles não são intencionalmente indiferentes ou predispostos à exclusão, só não sabem o que se passa.

Faz muito tempo que a solução para isso tem sido as mulheres se adaptarem ao comportamento dos homens a fim de se ajustar e avançar na hierarquia masculina. A maioria dos programas de treinamento, workshops, seminários e livros tem se dedicado a treinar as mulheres para pensar e agir como os homens para ser bem-sucedidas. Oferecemos exemplos dessas atividades de treinamento nos próximos capítulos. Um deles descreve uma série de programas de treinamento de assertividade para executivas do Vale do Silício, na Califórnia, em 2000; o treinamento trouxe à tona sua agressividade em vez de assertividade.

“VEJO APENAS UM MODELO DE LIDERANÇA AQUI!”

Candidatando-se a uma empresa Fortune 100, uma CEO participou de um programa de treinamento de liderança de quatro dias bastante caro oferecido por uma prestigiosa universidade americana. O curso vinha sendo oferecido a executivos do setor privado e governamental há mais de trinta anos e ao longo desse tempo foram feitas pequenas atualizações no material, com novos estudos de caso e desenvolvimento de novas características de liderança.

A CEO estava conversando com o instrutor antes do início do primeiro dia do curso e disse: “Percebi que homens e mulheres da minha equipe diferem na maneira de exercer a liderança. Nós vamos exami-

nar as diferenças sexuais em termos de liderança nos próximos quatro dias? Quase metade dos participantes são mulheres. Só estou vendo um modelo de liderança aqui. E há mais tarefas individuais do que em grupo”.

O instrutor respondeu: “Nosso foco serão os princípios da liderança sólida. Entre os quais, ter visão, mostrar integridade, assumir responsabilidades, construir relações de confiança e estabelecer objetivos. Esses princípios são compartilhados indistintamente por homens e mulheres”.

Ela pensou consigo mesma: “Eu mostro minha integridade e construo relações de confiança de várias maneiras. E não estou preocupada apenas em estabelecer objetivos. Compartilho minha liderança. Estes quatro dias não estão voltados para isso”.

E ela estava certa. Uma pesquisa recente da McKinsey & Company com 9 mil líderes de todo o mundo, avaliando a frequência do uso dos Nove Comportamentos de Liderança que Melhoram o Desempenho Organizacional, revelou que homens e mulheres mostram pontos fortes de liderança diferentes embora complementares.⁵

Pontos fortes de cada sexo	
As nove características da liderança	
As mulheres colocam bem mais em prática:	desenvolvimento de pessoal expectativas e recompensas exemplo pessoal
As mulheres colocam um pouco mais em prática do que os homens:	inspiração tomada de decisão participativa
Homens e mulheres colocam em prática igualmente:	estímulos intelectuais comunicação eficiente
Os homens colocam mais em prática:	tomada de decisões individual ações corretivas e de controle

As cinco atitudes mais empregadas por mulheres que por homens, ou pelo menos um pouco mais — desenvolvimento de pessoal, expectativas e recompensas, exemplos pessoais, inspiração e tomada de decisão participativa — vêm se tornando cada vez mais críticas, atraindo, segurando talentos e criando uma forma conjunta de liderança bem-sucedida em um mercado global e diversificado.

Setenta por cento dos CEOs de empresas pesquisadas no estudo da McKinsey admitiram que os executivos seniores de suas empresas careciam dessas cinco características específicas. Isso tem lógica, já que apenas um em cada cinco desses executivos eram mulheres.

SUBESTIMAMOS AS DIFERENÇAS

Quando apresentamos pesquisas científicas a respeito do cérebro e damos exemplos de como e por que nossa biologia cerebral tem um papel importante na formação de nossos pensamentos e ações, há uma grande sensação de alívio entre homens e mulheres. Esse alívio está relacionado à percepção de que não há nada de *errado* com sua natureza.

Os momentos “a-há!” são incríveis pois ambos os sexos percebem juntos — pela primeira vez — que suas diferenças não são fraquezas mas pontos fortes mal compreendidos, subestimados e frequentemente criticados. Boa parte do estresse profissional-pessoal e da sensação de insatisfação é gerada por essa tentativa de sufocar nossas diferenças e agir da mesma maneira.

Atualmente, a maioria das pessoas está infeliz no trabalho; um estudo internacional do Gallup ilustra muito bem como muitos trabalhadores se sentem desmotivados atualmente. O estudo reuniu entrevistas com 1,7 milhão de trabalhadores em 101 empresas de 63 países diferentes. Os empregados tinham que dizer se “sentiam que tinham oportunidade para fazer o melhor todos os dias” em seu trabalho. Apenas 20% disseram sentir que tinham oportunidade de usar seu talento e pontos fortes no trabalho.⁶

“PASSEI QUINZE ANOS LUTANDO PARA SUBIR NA HIERARQUIA”

Sophia, a nova vice-presidente sênior de diversidade global de uma das maiores empresas de software do mundo, e Prianka, sua assistente, passaram um mês preparando para o conselho diretor a apresentação de um plano sobre diversidade de gêneros para a organização. Elas estavam orgulhosas dos programas e ideias criativas de sua equipe, que poderiam colocar a empresa na liderança da indústria de software pelos dez anos seguintes em termos de diversidade de gêneros. Estavam ansiosas com a oportunidade de discutir os detalhes de sua iniciativa com os membros da diretoria.

Deixaram a costa oeste dos Estados Unidos e viajaram para a Europa a fim de se encontrar com o chefe de Sophia, William, pela primeira vez, e fazer a apresentação para o conselho. Na manhã da reunião, o chefe de Sophia informou-a de que ele mesmo iria apresentar o plano de diversidade; e, na apresentação, William passou por cima de muitas nuances e pontos importantes que as duas mulheres haviam tido o cuidado de inserir no plano.

As duas, sentadas na segunda fileira de cadeiras junto à parede, e não à mesa, ficaram ouvindo enquanto o conselho formado inteiramente por homens destruía sua apresentação e depois pulava rapidamente para a oportunidade e o custo do plano.

No voo de volta, as duas conversaram sobre a experiência e sobre o que poderiam ter feito diferente para obter outro resultado. Sophia percebeu que tudo desmoronou quando William disse que faria a apresentação. “Ele não confiou em mim. Ele pensou que eu não saberia fazer uma apresentação para um conselho formado exclusivamente por homens.”

Se Sophia tivesse entendido que deveria ter sido firme na conversa com William para fazê-lo recuar, dizendo: “Passamos um mês montando esta apresentação, incluindo fins de semana, e, se você nos deixar apresentar, faremos um trabalho brilhante”, ela talvez tivesse obtido uma resposta diferente de William.

O homem geralmente entende um “não” como um “ainda não”,

enquanto a mulher entende um “não” como um “ponto final”. William poderia ter deduzido que, se as duas mulheres realmente acreditassem em si mesmas, teriam insistido para apresentar o programa. Esta é uma variação de uma das regras masculinas mencionadas anteriormente. Como as duas executivas não se opuseram nem se mostraram assertivas, deram a impressão de que não estavam preparadas ou suficientemente confiantes para fazer a apresentação para o conselho.

Os homens não sabem como suas ações serão interpretadas pelas mulheres, e as mulheres não sabem como suas reações serão interpretadas pelos homens. O homem deduz que está causando em uma mulher o mesmo efeito que estaria causando em um homem.

Se as duas mulheres que prepararam o relatório fossem homens, William provavelmente não teria insistido para fazer a apresentação. Mas, se ele agiu assim por uma questão de controle, os dois homens, sabendo que poderiam fazer um bom trabalho, teriam insistido para fazerem eles mesmos a apresentação e não teriam encarado a insistência de William como algo pessoal, mas como uma postura competitiva.

O ponto cego de William teve um impacto sobre as duas mulheres. No voo para casa, Sophia disse a Prianka que iria se demitir do novo cargo e deixar a empresa. “Passei quinze anos lutando para subir na hierarquia, sacrificando muito minha vida pessoal. Passamos um mês trabalhando nessa apresentação, além de quinze horas para ir e mais quinze para voltar da Europa, e sequer fomos convidadas a nos sentar à mesa. Não me sinto valorizada nesta empresa.”

Sem inteligência de gênero, homens e mulheres jamais conseguirão entender e valorizar a natureza autêntica, complementar, um do outro. Assim como os homens precisam entender as razões que os levam a pensar e agir, também as mulheres precisam entender esse processo. Somente aprofundando seu conhecimento, com os pontos cegos revelados e removidos, é que homens e mulheres conseguirão trabalhar de maneira confiante e colaborativa. O modelo do passado — a igualdade sexual através da igualdade em números e comportamento — só conseguiu nos trazer até aqui. A igualdade sexual em termos de oportunidades e valorização das diferenças é o que nos tornará realmente iguais.

EM NÚMEROS

Desde os anos 1960 tem havido um esforço para encorajar mulheres a entrar na faculdade e concluir o curso. Algumas pessoas acreditavam que, se as faculdades aceitassem e formassem mais mulheres, a sociedade seria mais igualitária. As mulheres se formariam, adiariam o casamento, atuariam em diversas áreas e ocupariam postos de liderança em situação de equilíbrio com os homens.

Então, qual é nossa situação atual?

Desde 1982, as mulheres são maioria entre os formandos dos cursos de nível superior nos Estados Unidos. Em 2009, pela primeira vez, o número de mulheres superou o de homens em diplomas de doutorado, graças às mudanças ocorridas desde a década de 1960 nas condições oferecidas às mulheres no ensino superior.⁷ Em toda a Europa, Ásia e Américas, as mulheres estão ficando mais tempo na escola do que os homens, e em muitos países a porcentagem de mulheres que frequentam faculdades e universidades também é maior na comparação com os homens.

Desde os anos 1980, as mulheres têm ocupado mais da metade dos cargos administrativos de nível médio em empresas da Fortune 500. Ainda assim, nesse mesmo período de trinta anos, a porcentagem de mulheres que chegaram aos cargos superiores continuou baixa e praticamente inalterada.

“NESSE RITMO, ESTAREI PERTO DA APOSENTADORIA!”

Lois foi gerente de produtos de uma empresa de tecnologia durante quinze anos antes de ser promovida a diretora de desenvolvimento de produtos de software. Contratou homens para seu departamento e durante três anos ela os viu serem promovidos a outras diretorias, passando para o alto escalão administrativo.

Depois de um dia de trabalho, ela confidenciou para uma amiga: “Trabalho mais e tenho mais responsabilidades do que a maioria das pessoas em meu departamento. Deixei minha vida pessoal de lado

para dar conta do volume de trabalho a cargo da minha equipe. Estarei perto da aposentadoria antes de conseguir sequer chegar à vice-presidência”.

“Infelizmente, o único jeito de subir talvez seja sair”, sugeriu a amiga.

“Gosto de trabalhar com nossos engenheiros. Eles confiam em mim para apresentar as soluções que sugerem e obter recursos da administração. Preferem resolver os problemas a discutir orçamentos, e eu entendo isso. Seria ruim para eles se eu sáísse.”

Atualmente, nos Estados Unidos, menos de 20% dos executivos seniores são mulheres, índice não muito diferente dos 14% de 1996. Menos de 3% dos CEOs são mulheres, o que não mudou desde 1996. Em todo o mundo, apenas 20% dos cargos de administração sênior são ocupados por mulheres.⁸

Há mais de trinta anos estamos jogando o jogo dos números, tentando resolver o problema do desequilíbrio sexual forçando políticas de ação afirmativas e padrões numéricos nas organizações. Esses esforços, no entanto, raramente se sustentam. As cotas geralmente criam ressentimentos por parte dos homens, que consideram esse processo injusto e imerecido, e frustração entre as mulheres, que acabam saindo da empresa ou ficam, mas sem compromisso, sentindo-se subestimadas e desvalorizadas nos ambientes corporativos dominados por homens.

Muitas mulheres não se sentem felizes ou realizadas na vida profissional e esses sentimentos estão transbordando para suas vidas pessoais e criando um desequilíbrio temporal. Seus níveis de estresse ficam muito mais elevados, pensando em tudo o que têm a fazer e no pouco tempo de que dispõem.

Apesar de os homens também sofrerem com a falta de tempo, eles conseguem isolar seu lado competitivo com mais facilidade do que as mulheres e se focar em uma coisa de cada vez. O problema para os homens é que a pressão pelo desempenho deixou um desequilíbrio permanente na vida de muitos deles, e sua atenção é quase exclusivamente voltada para o trabalho. O estresse masculino é gerado pelo sacrifício da vida pessoal, pelas longas horas de trabalho e a obrigação de apresentar resultados.

“O COMPUTADOR É MINHA BOLA”

Recentemente, em um de nossos workshops, Kevin, que havia se tornado pai recentemente, começou a descrever as alegrias da paternidade mas terminou explicando como era difícil encontrar tempo para dedicar à sua filha.

“Não consigo ficar sem levar trabalho para casa. A concorrência é permanente e preciso de mais algumas horas após o jantar para terminar o que não consegui fazer antes. Minha maior preocupação é jamais conseguir dedicar algum tempo exclusivamente à minha filha e minha esposa, mas preciso tirar essa preocupação da cabeça e me concentrar em meu objetivo.

“Não entendo. Meu pai saía do escritório todas as noites e voltava para casa e passava tempo com a família. Jogava golfe todos os fins de semana. Eu não consigo reservar seis horas nem em um fim de semana. Mas ele não tinha um smartphone e um laptop conectados à internet. Meu computador é minha bola e meu mouse é minha corda. Tenho que cumprir meu papel e cuidar da minha família. Não me importo. É isso o que esperam de mim.”

Em 1980, apenas 25% dos domicílios norte-americanos tinham famílias com os dois parceiros trabalhando fora. Atualmente, esse número passa de 80%, e está alcançando a proporção de oito em cada dez em todo o mundo. Existem duas dinâmicas por trás dessa participação crescente e irreversível das mulheres no mercado de trabalho: a necessidade econômica e a ambição feminina.⁹

UMA VISÃO DE POSSIBILIDADES

A mudança obrigatória ou a elaboração de planos de recrutamento que “dobrem a porcentagem de mulheres na administração sênior em cinco anos” não poderão garantir melhora nos resultados sem o desenvolvimento de uma inteligência de gênero mais ampla. Em empresas com inteligência de gênero — que educam os homens para que

percebam o valor único que só as mulheres agregam e que educam as mulheres para que entendam o modo de pensar e agir dos homens — o avanço de homens e mulheres em harmonia é muito mais bem-sucedido. Essas organizações conseguem sustentar o equilíbrio sexual em todos os níveis da corporação.

As empresas que não entendem isso estão ficando para trás. As mulheres jovens de hoje em dia se recusam a aceitar as barreiras do passado. Querem viver a vida em todo o seu potencial e perseguem seus objetivos sem se importar com os obstáculos. Não toleram que as excluam ou ignorem, e buscam organizações que contratem, respeitem, desafiem e promovam sua inteligência, talento e habilidades.

“MEU NOME NEM ESTÁ NA LISTA DE CANDIDATOS”

Antes sequer de se sentar para nossa sessão de orientação individual, Hannah explicou, de maneira inequívoca, por que a tentativa de fazer com que ela não se demitisse era uma completa perda de tempo. Aquela estava destinada a ser uma entrevista pós-saída. Hannah tinha acabado de pedir demissão do cargo de vice-presidente de tecnologia de informação de uma das dez maiores empresas de desenvolvimento de software do mundo. Considerando sua experiência e suas realizações, supunha-se que Hannah seria a próxima diretora de informação, com seu chefe se aposentando no fim daquele ano.

“Fui a oradora da minha turma de segundo grau e consegui uma bolsa integral no Instituto de Tecnologia da Califórnia em ciência da computação. Havia apenas algumas mulheres nesse curso no final dos anos 1980, cercadas por jovens muito focados e extremamente detalhistas de todo o mundo, principalmente da Índia e da China. Eu me sentia à vontade entre aquelas pessoas esquisitas, falando línguas estranhas. Eram verdadeiras. Mas eu não estava tão interessada na mera programação e sim no projeto e objetivo. Estava muito atenta aos seus esforços — o valor social.

“Na universidade havia muito mais colaboração com os homens da classe do que em nossas equipes de desenvolvimento no trabalho. Apro-

veitávamos os esforços e ideias de todos e criávamos as soluções mais elegantes. Eu me sentia incluída. Nós nos apoiávamos uns aos outros.

“Eu me sinto culpada por sair, mas não vejo uma carreira para mim aqui. Meu nome nem está na lista de candidatos para a vaga na diretoria de informação. Aqui há dez homens para cada mulher, por isso, mesmo que eu ficasse no cargo, teria aquela sensação de que o conquistei por causa do meu sexo e não pelas minhas realizações. E posso garantir que muitos homens da minha divisão sentiriam o mesmo. Sim, seria uma “ótima” atmosfera de trabalho!

“Alguns amigos de faculdade entraram em contato comigo recentemente. Eles decidiram criar uma pequena empresa e estão aguardando a liberação de um investimento para uma nova aplicação que eles estão desenvolvendo. Querem que eu seja a presidente da empresa. Trata-se de tecnologia revolucionária em que as três principais empresas de software já mostraram grande interesse. Significa um rendimento muito menor para mim agora, mas que aumentará significativamente quando ganharmos esses contratos — e nós vamos ganhar!”

Vemos essa intolerância e impaciência crescentes por parte das mulheres de todos os continentes. Atualmente, as indianas jovens, com estudo superior e muito ambiciosas, demonstram pouca lealdade pelas empresas que atrapalham o avanço de suas carreiras. As empresas indianas estão tendo dificuldades para segurar seus talentos do sexo feminino. As mulheres jovens pulam de uma empresa para a outra, em busca de organizações que as valorizem, paguem salários mais altos e ofereçam as melhores oportunidades profissionais e de desenvolvimento de carreira.

UMA BOA MEDIDA DA IGUALDADE DE GÊNEROS

Quarenta anos de igualdade de sexos forçada não significaram necessariamente a abertura de um caminho para a maior igualdade entre homens e mulheres. A maioria das mulheres que participam de nossos workshops, batalhando na linha de frente de suas carreiras,

costuma definir a igualdade de sexos e a avaliar sua presença (ou ausência) de modo muito diferente.

Embora a igualdade de oportunidades e salários continue a ser muito valorizada (e com razão, pois ainda não é uma conquista universal), as mulheres definem a igualdade de gêneros como a possibilidade de mostrarem seu verdadeiro eu no trabalho e serem igualmente valorizadas pelas diferenças e não pelas semelhanças em termos de ideias, decisões e liderança.

A “cegueira sexual” gerou pontos cegos — suposições absolutamente incorretas, que ainda persistem, tanto por parte das mulheres como dos homens —, e esses pontos cegos são precisamente a causa de nossos problemas de comunicação, equívocos, desconfiança, frustração e ressentimento.

Só conseguiremos provocar uma mudança cultural em nossas atitudes e manter um mínimo de aparência de equilíbrio entre os sexos e inclusão quando compreendermos o que realmente está se passando na cabeça de homens e mulheres no trabalho. Essa mentalidade de inclusão — essência da inteligência de gêneros — é o reconhecimento de que homens e mulheres não são iguais e nunca deveriam ser iguais. A autenticidade pessoal é o que constrói e sustenta a igualdade entre os sexos, e não mulheres agindo como homens e homens agindo como mulheres. Nossa maior força — nossa igualdade — reside em nossas diferenças, e o verdadeiro caminho para a felicidade e realização pessoal está na compreensão, valorização e aceitação dessas diferenças.

É fascinante a quantidade de estudos feitos sobre o sucesso de homens e mulheres em equipes mistas. Estudos comportamentais mostram que nos grupos formados por homens e mulheres em que todos se sentem à vontade e todas as opiniões são ouvidas, as equipes estão mais propensas a desafiar as normas estabelecidas e apresentar as melhores ideias.¹⁰

Isso não ocorre porque homens e mulheres são basicamente tão diferentes ou porque as mulheres são mais inteligentes, têm mais empatia ou são melhores do que os homens. Isso acontece porque homens e mulheres apresentam pontos de vista e experiências diferentes

e por isso acrescentam um conjunto mais rico de perspectivas e valores ao processo de tomada de decisões.

Nos próximos capítulos, iremos analisar cada um dos pontos cegos que impedem que homens e mulheres trabalhem e sejam bem-sucedidos conjuntamente. Analisaremos as pesquisas sobre o funcionamento do cérebro, examinando sua influência sobre o modo de agir e pensar de homens e mulheres. E veremos histórias de homens e mulheres que querem entender melhor seus colegas de trabalho, amigos, parceiros e filhos. Essas histórias irão nos aproximar e nos ajudar a perceber que não estamos sozinhos, que é bastante normal nossa maneira de pensar, sentir e agir, o modo como decidimos trabalhar e como desejamos viver nossas vidas.