

SHERYL SANDBERG  
com NELL SCOVELL

# Faça acontecer

*Mulheres, trabalho e a vontade de liderar*

*Tradução*  
Denise Bottmann



Copyright © 2013 by Lean In Foundation  
Copyright do prefácio © 2013 by Luiza Helena Trajano

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

*Título original*

Lean In: Women, Work, and the Will to Lead

*Capa*

Peter Mendelsund

*Foto de capa*

Matt Albiani

*Preparação*

Lígia Azevedo

*Índice remissivo*

Luciano Marchiori

*Revisão*

Márcia Moura

Renata Lopes Del Nero

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

---

Sandberg, Sheryl

Faça acontecer : mulheres, trabalho e a vontade de liderar / Sheryl Sandberg com Nell Scovell ; tradução Denise Bottmann. — 1<sup>a</sup> ed. — São Paulo : Companhia das Letras, 2013.

Título original: Lean in : Women, Work, and the Will to Lead.

ISBN 978-85-359-2255-4

1. Administração 2. Liderança em mulheres 3. Mulheres executivas 4. Sandberg, Sheryl 1. Scovell, Nell. II. Título.

---

13-02323

CDD-658.4092082

Índice para catálogo sistemático:

1. Mulheres executivas : Liderança : Administração de empresas 658.4092082

[2013]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORAS SCHWARZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

[www.companhiadasletras.com.br](http://www.companhiadasletras.com.br)

[www.blogdacompanhia.com.br](http://www.blogdacompanhia.com.br)

# Sumário

Prefácio à edição brasileira, por Luiza Helena Trajano, 9

Introdução — Interiorizando a revolução, 15

1. O abismo nas ambições de liderança:

O que você faria se não tivesse medo?, 25

2. Um lugar à mesa, 43

3. Sucesso e simpatia, 57

4. É um trepa-trepa, não uma escada, 72

5. Você é meu mentor?, 86

6. Busque e diga a verdade como você a vê, 100

7. Não saia antes de sair, 117

8. Faça de seu companheiro um companheiro de verdade, 132

9. O mito de fazer tudo, 153

10. Vamos começar a falar disso, 175

11. Trabalhando juntos pela igualdade, 197

Vamos continuar a falar disso..., 213

Agradecimentos, 215

Notas, 225

Índice remissivo, 273

# 1. O abismo nas ambições de liderança: O que você faria se não tivesse medo?

Minha avó Rosalind Einhorn nasceu em 28 de agosto de 1917, exatamente 52 anos antes de mim. Como muitas famílias judias pobres nos distritos da periferia de Nova York, ela morava com marido e filhos num apartamento pequeno e apinhado perto dos parentes. Seus pais, seus tios e suas tias tratavam os primos dela pelo primeiro nome, mas chamavam minha avó e minha tia-avó de “mocinha”.

Durante a Depressão, tiraram minha avó da escola, o Colégio Morris, para ajudar em casa pregando flores de pano em roupas de baixo que minha bisavó revendia com um lucro pequeno. Ninguém no bairro pensaria em tirar um menino da escola. A formação de um garoto era a esperança da família de conseguir alguma ascensão social e financeira. Já a educação das meninas tinha menos importância, tanto financeira — visto que dificilmente contribuiriam para o orçamento familiar — quanto cultural, visto que dos meninos esperava-se que estudassem a Torá, enquanto das meninas esperava-se que cuidassem de um

lar “como se deve”. Para a sorte de minha avó, um professor local insistiu que os pais dela a pucesssem de volta na escola. Ela não só continuou e terminou o ensino médio mas também se formou na Universidade de Berkeley.

Depois da faculdade, a “mocinha” trabalhou vendendo livros de bolso e acessórios na David’s da Quinta Avenida. Quando saiu do emprego para se casar com meu avô, conta a lenda familiar que a David’s teve de contratar quatro pessoas para dar conta da vaga. Anos depois, quando a loja de tintas do meu avô passava por dificuldades, ela entrou em cena e tomou medidas duras que ele relutava em tomar, ajudando a salvar a família da ruína financeira. Ela voltou a mostrar seu tino para os negócios na casa dos quarenta anos. Foi diagnosticada com câncer de mama, venceu-o e então se dedicou a levantar fundos para a clínica que a tratara, vendendo relógios falsificados no porta-malas do carro. A mocinha acabou tendo uma margem de lucro de dar inveja à Apple. Nunca conheci ninguém com mais disposição e energia do que minha avó. Quando Warren Buffett fala em concorrer apenas com metade da população, penso nela e fico imaginando como teria sido sua vida se tivesse nascido cinquenta anos depois.

Quando minha avó teve filhos — minha mãe e meus dois tios —, empenhou-se ao máximo na educação de todos eles. Minha mãe estudou na Universidade da Pensilvânia, onde as turmas eram mistas. Depois de se formar em 1965 em literatura francesa, examinou o campo de trabalho que, achava ela, oferecia duas opções para as mulheres: dar aulas ou ser babá. Ela escolheu dar aulas. Começou o doutorado, se casou e, quando engravidou de mim, abandonou o curso. Considerava-se sinal de fraqueza que um marido precisasse da ajuda da esposa para sustentar a família. Assim minha mãe ficou como dona de casa, criando os filhos em tempo integral e participando de serviços voluntários. A divisão do trabalho multissecular prevaleceu.

Portanto, cresci num lar tradicional, mas meus pais tinham as mesmas expectativas em relação a mim, à minha irmã e a meu irmão. Eles nos incentivavam a ir bem na escola, a fazer as mesmas tarefas domésticas e a manter atividades extracurriculares. Nós três também deveríamos gostar de esportes. Meu irmão e minha irmã entraram em equipes esportivas, mas eu era aquela que sempre era escolhida por último. Apesar de minhas insuficiências atléticas, fui criada com a ideia de que as meninas podiam fazer tudo o que os meninos faziam e que *todos* os caminhos profissionais estavam abertos para mim.

Quando entrei na faculdade, no outono de 1987, meus colegas de ambos os sexos pareciam igualmente concentrados nos estudos. Não me lembro de minhas ideias sobre meu futuro profissional serem diferentes das ideias dos rapazes. Também não me lembro de nenhuma conversa sobre precisar algum dia equilibrar carreira e filhos. Nós, minhas amigas e eu, achávamos que teríamos as duas coisas. Homens e mulheres competiam entre si durante as aulas, as atividades e as entrevistas de emprego, de maneira explícita e agressiva. Passadas apenas duas gerações desde os tempos de minha avó, o campo parecia nivelado.

Mas, passados mais de vinte anos desde que me formei, o mundo nem de longe evoluiu o quanto eu achava que evoluiria. Quase todos os meus colegas do sexo masculino trabalham em ambientes profissionais. Algumas de minhas colegas trabalham fora em tempo integral ou meio expediente, e outras são mães que ficam em casa e se dedicam a atividades voluntárias, como minha mãe. É um espelho da tendência dominante em todo o país. Em comparação a seus correspondentes do sexo masculino, as mulheres altamente qualificadas estão descendo na escala profissional e abandonando em grandes contingentes o mercado de trabalho.<sup>1</sup> Por sua vez, esses percentuais divergentes fazem com que as instituições e os mentores invistam mais nos ho-

mens, que estatisticamente têm maior probabilidade de ficar no mercado.

Judith Rodin, presidente da Fundação Rockefeller e a primeira mulher a ser reitora de uma universidade da Ivy League, comentou certa vez a uma plateia de mulheres com minha idade: “Minha geração lutou muito para dar escolha a todas vocês. Acreditamos em escolhas. Mas escolher sair do mercado de trabalho não era bem a escolha que achávamos que tantas de vocês fariam”<sup>2</sup>.

Então, o que foi que aconteceu? Minha geração foi criada numa época de aumento da igualdade, tendência que achávamos que continuaria. Se olharmos para trás, fomos ingênuas e idealistas. A integração das metas profissionais e pessoais se mostrou uma coisa muito mais complicada do que tínhamos imaginado. Nos mesmos anos em que nossa carreira exigia que investíssemos o máximo de tempo, nossa biologia exigia que tivéssemos filhos. Nossos companheiros não dividiam o trabalho de casa e a criação das crianças, e assim ficávamos com dois serviços em tempo integral. O local de trabalho não evoluiu dando-nos a flexibilidade de que precisávamos para atender a nossas responsabilidades em casa. Não previmos nada disso. Fomos apanhadas de surpresa.

Se minha geração foi excessivamente ingênua, as gerações seguintes às vezes são excessivamente pragmáticas. Sabíamos de menos, e agora as jovens sabem demais. As moças de hoje não são as primeiras a ter oportunidades iguais, mas são as primeiras a saber que nem todas essas oportunidades se traduzem necessariamente em realização profissional. Muitas delas viram suas mães tentando “fazer tudo” e aí decidiram que tinham de desistir de alguma coisa. Essa “alguma coisa” geralmente era a carreira.

Não há dúvida de que as mulheres têm capacitação para cargos de comando. As meninas vêm superando cada vez mais os meninos nas salas de aula, e hoje, nos Estados Unidos, recebem

cerca de 57% dos diplomas de graduação e 60% dos diplomas de mestrado.<sup>3</sup> Essa tendência também é visível no Brasil, onde as mulheres têm cerca de 63% dos diplomas de graduação.<sup>4</sup> Esse bom desempenho acadêmico até levou algumas pessoas a se preocuparem com o “fim dos homens”.<sup>5</sup> Mas, se o bom comportamento, aquele de levantar a mão e só falar com permissão, até é premiado na escola, no trabalho ele é muito menos valorizado.<sup>6</sup> O avanço na carreira muitas vezes depende de assumir riscos e defender a própria posição — traços que as moças são desestimuladas a mostrar. Isso talvez explique por que as conquistas acadêmicas das jovens ainda não se traduziram num aumento significativo de mulheres em cargos de alto nível. O canal que abastece o mercado de trabalho qualificado está entupido de mulheres no nível da entrada, mas, quando esse mesmo canal abastece as posições de chefia, há um predomínio esmagador de homens.

Existem inúmeras razões para essa filtragem, mas um elemento importante é a enorme diferença de ambição em ocupar um cargo de chefia. É o que vou chamar de “abismo na ambição de liderança”. É claro que muitas mulheres tomadas individualmente têm as mesmas ambições profissionais de qualquer homem tomado individualmente. Porém, indo mais a fundo, os dados indicam claramente que, em todos os campos, o número de homens que almejam os cargos mais altos é maior do que o de mulheres. Uma pesquisa da McKinsey de 2012, com mais de 4 mil funcionários de grandes empresas, revelou que 36% dos homens queriam se tornar diretores executivos, contra apenas 18% das mulheres.<sup>7</sup> Os empregos que são descritos em termos de poder, desafio e alto nível de responsabilidade atraem mais os homens do que as mulheres.<sup>8</sup> E, embora o abismo na ambição seja mais acentuado nos níveis mais altos, a dinâmica por trás disso é visível em todos os degraus da escada profissional. Uma pesquisa com universitários mostrou que é maior o número de homens

em comparação ao de mulheres que querem “alcançar o nível de gerência” como prioridade na carreira nos três primeiros anos depois de se formarem.<sup>9</sup> Mesmo entre profissionais altamente capacitados, é uma maioria de homens que se descrevem como “ambiciosos”.<sup>10</sup>

Existe alguma esperança de que comece a ocorrer uma mudança na próxima geração. Um estudo da Pew de 2012 mostrou pela primeira vez que, entre pessoas de 18 a 34 anos, as mulheres são maioria (66% delas contra 59% dos homens) na hora de classificar “o sucesso numa profissão ou carreira muito bem remunerada” como algo importante a vida delas.<sup>11</sup> Uma pesquisa recente entre a geração do milênio (ou geração Y)<sup>12</sup> mostrou que as porcentagens de homens e mulheres que se dizem ambiciosos são equivalentes. Ainda que seja uma melhora, o abismo na ambição de liderança permanece, mesmo entre esse grupo demográfico específico. As mulheres da geração Y não concordam tanto quanto os homens da mesma geração que a frase “Almejo um papel de liderança em qualquer campo em que venha a trabalhar” descreva bem o que querem. As mulheres da geração Y também se mostraram menos propensas do que seus correspondentes masculinos a se caracterizar como “líderes”, “visionárias”, “confiantes”, “dispostas a correr riscos”.<sup>13</sup>

Como é maior o número de homens que aspiram a papéis de liderança, não admira que os consigam, ainda mais considerando todos os outros obstáculos que as mulheres têm de superar. Esse padrão começa muito antes de ingressarem no mercado de trabalho. A escritora Samantha Ettus e seu marido leram o anuário do jardim de infância da filhinha deles, no qual cada criança respondia à pergunta: “O que você quer ser quando crescer?”. Notaram que vários meninos queriam ser presidentes. Nenhuma menina queria.<sup>14</sup> (Os dados correntes sugerem que essas meninas, quando ficarem adultas, vão continuar a sentir a mesma coisa).<sup>15</sup>

No ensino médio, os meninos almejam mais do que as meninas alcançar papéis de liderança em suas futuras carreiras.<sup>16</sup> Nas cincuenta melhores faculdades, menos de um terço dos presidentes dos diretórios acadêmicos são mulheres.<sup>17</sup>

A ambição profissional é algo esperado para os homens, mas opcional — ou, pior, às vezes até algo negativo — para as mulheres. “Ela é *muito ambiciosa*” não é um elogio em nossa cultura. Mulheres agressivas e que jogam duro transgridem regras tácitas da conduta social aceitável. Os homens são constantemente aplaudidos por ser ambiciosos, poderosos, bem-sucedidos, ao passo que as mulheres com as mesmas características costumam pagar um preço social por isso. As realizações femininas custam caro.<sup>18</sup>

E, apesar de todos os avanços, ainda existe uma pressão social para que as mulheres fiquem de olho no casamento desde cedo. Quando entrei na faculdade, meus pais me davam força nos estudos, mas davam ainda mais força para que eu me casasse. Diziam que as mulheres deveriam se casar cedo para garantir um bom partido. Segui o conselho deles e passei o tempo todo da faculdade analisando cada rapaz com quem eu saía como marido em potencial (o que, podem crer, é um jeito infalível de estragar qualquer encontro aos dezenove anos de idade).

Quando eu estava me formando, meu orientador da monografia de conclusão de curso, Larry Summers, sugeriu que eu me candidatasse a alguma bolsa internacional. Não topei porque um país estrangeiro não parecia um bom lugar para transformar um encontro num casamento. Em vez disso, fui para Washington, onde não faltavam pretendentes aceitáveis. Deu certo. Em meu primeiro ano depois da faculdade, conheci um rapaz que era não só aceitável, mas também maravilhoso, e nos casamos. Eu estava com 24 anos e tinha certeza absoluta de que o casamento era o primeiro — e indispensável — passo para uma vida feliz e produtiva.

Não foi assim que funcionou. Eu simplesmente não tinha maturidade suficiente para essa decisão de toda uma vida, e o relacionamento logo desandou. Aos 25 anos, eu já tinha conseguido me casar... e me divorciar. Na época, isso me pareceu um tremendo fracasso pessoal e público. Passei muitos anos sentindo que tudo o que conseguisse realizar profissionalmente se apagaria diante da letra escarlate D costurada em meu peito. (Quase dez anos depois, vi que ainda havia bons pretendentes disponíveis, e tive a sabedoria e a felicidade de me casar com Dave Goldberg.)

Tal como aconteceu comigo, Gayle Tzemach Lemmon, vice-diretora do Programa de Mulheres e Política Internacional do Conselho de Relações Exteriores, foi muito incentivada a pôr o casamento antes da carreira. Ela conta em *The Atlantic*:

Aos 27 anos, recebi uma bolsa ótima para ir à Alemanha estudar a língua e trabalhar no *Wall Street Journal*. [...] Era, sob todos os aspectos, uma oportunidade incrível para alguém na minha faixa de idade, e eu sabia que ajudaria a me preparar para a pós-graduação e o que viesse depois. Mas minhas amigas ficaram chocadas e horrorizadas que eu fosse deixar meu namorado para ir morar um ano no exterior. Minha família perguntava se eu não tinha medo de nunca me casar. E quando fui a um churrasco com meu namorado, o chefe dele me puxou de lado para me lembrar de que “não existem muitos caras assim lá fora”.

A consequência dessas reações negativas, segundo Gayle, é que muitas mulheres “ainda acham que ambição é um palavrão”.<sup>19</sup>

Muita gente me diz que o problema não é a ambição. As mulheres são tão ambiciosas quanto os homens, dizem, mas são mais esclarecidas, com metas diferentes e mais significativas. Não descarto nem nego esse argumento. Há muito mais coisas na vida do que subir na carreira, como criar filhos, procurar a realização

pessoal, contribuir para a sociedade e melhorar a vida dos outros. E há muita gente profundamente empenhada no trabalho, mas que não sonha — e nem deveria ser obrigada a sonhar — em comandar uma empresa. Um papel de liderança não é a única maneira de exercer grande impacto.

Também reconheço que há diferenças biológicas entre os homens e as mulheres. Amamentei dois filhos e percebi, às vezes muito desapontada, que era uma coisa que meu marido simplesmente não estava equipado para fazer. Será que existem características intrínsecas às diferenças de sexo que tornam as mulheres mais protetoras e os homens mais decididos? É muito provável que sim. Apesar disso, no mundo atual, onde não precisamos mais caçar nosso alimento na selva, nosso desejo de exercer liderança é, em larga medida, um traço culturalmente criado e consolidado. São nossas expectativas sociais que, em grande parte, determinam nossa maneira de encarar o que podemos e devemos realizar.

Desde que nascemos, meninos e meninas recebem tratamentos diferentes.<sup>20</sup> Os pais costumam falar mais com as bebês do que com os bebês.<sup>21</sup> As mães superestimam a capacidade de engatinar dos filhos e subestimam a das filhas.<sup>22</sup> Refletindo a crença de que as meninas precisam de mais ajuda do que os meninos, muitas vezes as mães passam mais tempo abraçando e acarinhando as bebês, e mais tempo olhando os bebês brincando sozinhos.<sup>23</sup>

Outras mensagens culturais são mais gritantes. Uma vez, a Gymboree pôs à venda macacóezinhos proclamando “Inteligente como o papai” para os meninos e “Bonita como a mamãe” para as meninas.<sup>24</sup> No mesmo ano, a J. C. Penney anunciou uma camiseta para garotas adolescentes que alardeava: “Sou bonita demais para fazer a tarefa de casa; então meu irmão tem de fazer para mim”.<sup>25</sup> Isso não aconteceu em 1951. Aconteceu em 2011.

Ainda pior, as mensagens às meninas podem ir além de incentivar os traços superficiais e passar a desestimular explicitamente.

tamente a liderança. Quando uma menina tenta liderar, muitas vezes é chamada de mandona. Raramente os meninos são chamados de mandões, porque um menino assumindo o papel de chefe não surpreende nem ofende. Como me chamaram muito de mandona durante grande parte de minha infância, sei muito bem que não é um elogio.

Minha família se diverte em contar (e recontar) as histórias da minha mandonice quando criança. Parece que, quando eu estava no ensino básico, ensinei meus irmãos mais novos, David e Michelle, a me seguir por toda parte, ouvir meus monólogos e exclamar “Muito bem!” quando eu terminava. Entre a criançada do bairro, eu era a mais velha e dizem que passava o tempo organizando espetáculos que depois comandava e criando clubes que depois dirigia. As pessoas riem dessas histórias, mas até hoje sempre sinto uma leve vergonha de meu comportamento (o que é notável, visto que agora escrevo um livro inteiro dizendo por que as meninas não devem se sentir desse jeito — mas talvez isso explique em parte minha motivação).

Mesmo quando já estávamos na casa dos trinta, meus irmãos ainda adoravam me atazarar apontando essa minha mandonice. Quando Dave e eu nos casamos, David e Michelle fizeram um lindo e divertido brinde, que começava assim:

Olá! Alguns de vocês pensam que somos os irmãos mais novos de Sheryl, mas na verdade fomos seus primeiros funcionários — funcionário número 1 e funcionária número 2. No começo, quando tínhamos um ano e três anos de idade, éramos uns imprestáveis. Desorganizados, preguiçosos. Preferíamos regurgitar no babador a ler o jornal de manhã. Mas Sheryl foi capaz de enxergar nosso potencial. Por mais de dez anos, ela nos tomou sob suas asas até que estivéssemos prontos.

Todo mundo riu. Meus irmãos continuaram:

Até onde sabemos, Sheryl nunca *brincou* de verdade quando era criança: apenas organizava as brincadeiras das outras crianças. Ela também supervisionava os adultos. Quando nossos pais saíam de férias, nossos avós costumavam cuidar de nós. Antes que nossos pais saíssem, Sheryl protestava: “Agora vou ter de cuidar do David e da Michelle, e *também* da vovó e do vovô. Não é justo!”.

Todo mundo riu ainda mais alto.

Eu também ri, mas ainda há uma parte dentro de mim que sente como era impróprio uma menininha ser considerada tão... dominadora. *Vergonha*.

Desde muito cedo, os meninos são incentivados a se encarregar de alguma coisa e a dar suas opiniões. Os professores interagem mais com eles, chamam-nos mais vezes, fazem-lhes mais perguntas. Também é mais frequente que os meninos perguntem alguma coisa e, nesse caso, os professores costumam ouvi-los. Quando são as meninas que fazem perguntas, muitas vezes levam bronca por não obedecerem às regras, as quais determinam que, se quiserem falar, devem antes levantar a mão.<sup>26</sup>

Pouco tempo atrás, vi que esses padrões persistem mesmo quando somos todos adultos. Num pequeno jantar com outros executivos, o convidado de honra falou o tempo inteiro sem pausa nem para respirar, ou seja, a única forma de fazer alguma pergunta ou comentário era interrompendo. Três ou quatro homens não se avexaram, e o convidado respondeu às perguntas deles com toda a educação e depois retomou a fala. A certa altura, tentei acrescentar alguma coisa ao tema e ele rosnou: “Deixe-me terminar! Até parece que não sabem ouvir!”. Depois, mais um ou outro homem interveio e ele permitiu. Aí a única outra mulher executiva presente decidiu falar — e ele fez a mesma coisa! Deu

uma bronca nela por estar interrompendo. Depois do jantar, um dos diretores executivos me puxou de lado e comentou que tinha notado que apenas as mulheres receberam ordem de silêncio. Falou que se solidarizava, pois como hispânico tinha sido tratado assim inúmeras vezes.

O perigo não se resume a esse silêncio que as figuras de autoridade impõem à voz das mulheres. As jovens interiorizam dicas sociais sobre o comportamento “adequado” e, por sua vez, elas mesmas silenciam. São premiadas por ser “bonitas como a mamãe” e também incentivadas a ser protetoras como a mamãe. O disco *Free to Be... You and Me* [Livre para ser... eu e você] foi lançado em 1972 e virou um ícone da minha infância. Minha música preferida, “William’s Doll” [A boneca de William], é sobre um menino de cinco anos que pede de presente ao pai um brinquedo que tradicionalmente é de menina e o pai fica relutante. Passados quase quarenta anos, a indústria de brinquedos continua dominada por estereótipos. Logo antes do Natal de 2011, um vídeo apresentando uma menina de quatro anos chamada Riley fez o maior sucesso. Riley entra numa loja de brinquedos, brava porque as empresas estão tentando “forçar as meninas a comprar coisas cor-de-rosa em vez das coisas que os meninos gostam de comprar, certo?”. Certo. Aí ela raciocina: “Algumas meninas gostam de super-heróis, outras de princesas. Alguns meninos gostam de super-heróis, outros de princesas. Então por que todas as meninas têm de comprar coisas cor-de-rosa e todos os meninos têm de comprar coisas de outra cor?”<sup>27</sup> Mesmo para uma menina de quatro anos, é preciso quase um ato de rebeldia para se desprender das expectativas da sociedade. William continua sem boneca, enquanto Riley se afoga num mar cor-de-rosa. Agora toco *Free to Be... You and Me* para meus filhos e fico na esperança de que, se algum dia tocarem a música para os filhos *deles*, a mensagem pareça uma graciosa peça de antiquário.

Os estereótipos de sexo incutidos na infância são reforçados ao longo de toda a nossa vida e são como profecias que, de tanto serem repetidas, acabam se realizando. Os cargos de liderança são na maioria ocupados por homens, e assim as mulheres não *esperam* alcançá-los, e esta passa a ser uma das razões pelas quais elas não os alcançam. O mesmo se aplica ao pagamento. Os homens, geralmente, ganham mais que as mulheres, e assim as pessoas *esperam* que as mulheres ganhem menos. E então elas ganham.

Outra coisa que se soma ao problema é um fenômeno sociopsicológico chamado “ameaça do estereótipo”. Vários cientistas sociais observaram que, quando os integrantes de um grupo são informados de um estereótipo negativo, é mais provável que se comportem de acordo com aquele estereótipo. Por exemplo, segundo os estereótipos, os meninos são melhores em matemática e ciências do que as meninas. Quando as meninas são lembradas do sexo a que pertencem antes de uma prova de matemática ou de ciências, mesmo por algo tão simples quanto marcar o quadrinho indicando M ou F no alto da página, elas se saem pior.<sup>28</sup> A ameaça do estereótipo desestimula as meninas e as mulheres a entrar em áreas técnicas e esta é uma das razões principais pelas quais pouquíssimas estudam ciências da computação.<sup>29</sup> Como me disse certa vez uma estagiária no Facebook: “No departamento de ciências da computação da minha faculdade, tem mais Daves do que meninas”.

O estereótipo da mulher que trabalha raramente é atraente. Faz muito tempo que a cultura popular retrata as profissionais bem-sucedidas como mulheres tão consumidas pela carreira que não têm vida pessoal (pense em Sigourney Weaver em *Uma secretária de futuro* e Sandra Bullock em *A proposta*). Se uma figura feminina divide o tempo entre o trabalho e a família, vive quase sempre mortificada e com um grande sentimento de culpa (pense em Sarah Jessica Parker em *Não sei como ela consegue*). E essas

caracterizações ultrapassaram o reino da ficção. Um estudo sobre homens e mulheres da geração Y que trabalham numa empresa chefiada por uma mulher mostrou que apenas 20% gostariam de ter uma carreira como a dela.<sup>30</sup>

Esse estereótipo pouco atraente é especialmente infeliz, na medida em que a maioria das mulheres não tem outra escolha a não ser continuar no mercado de trabalho. Nos Estados Unidos, cerca de 41% das mães são as principais provedoras da casa, responsáveis pela maior parte da receita doméstica. Outros 23% das mães participam do orçamento familiar, contribuindo com pelo menos 25% da receita doméstica.<sup>31</sup> O número de mulheres sustentando sozinhas as famílias tem aumentado num ritmo acelerado: entre 1973 e 2006, a proporção de famílias encabeçadas por mães solteiras passou de 10% para 20%.<sup>32</sup> Esses números são expressivamente mais altos em famílias hispânicas e afro-americanas: 27% das crianças latinas e 52% das crianças afro-americanas estão sendo criadas por mães solteiras.<sup>33</sup> As mulheres europeias também são cada vez mais o arrimo de suas famílias.<sup>34</sup>

Os Estados Unidos estão bastante atrás de outros países quanto às formas de ajudar os pais a cuidar dos filhos e a permanecer no mercado de trabalho. Entre todas as nações industrializadas do mundo, apenas os Estados Unidos não têm uma política de licença-maternidade remunerada.<sup>35</sup> Como observou Ellen Bravo, diretora da Associação Family Values @ Work, em sua maioria:

As mulheres não estão pensando em “ter tudo”; elas estão preocupadas em perder tudo — o emprego, a saúde dos filhos, a estabilidade financeira da família — devido aos conflitos entre ser uma boa funcionária e uma mãe responsável, que surgem constantemente.<sup>36</sup>

Para muitos homens, o pressuposto fundamental é que podem ter uma vida profissional de sucesso e uma vida pessoal completa. Para muitas mulheres, o pressuposto é que tentar fazer as duas coisas é, na melhor das hipóteses, difícil ou, na pior das hipóteses, impossível. As mulheres vivem cercadas de manchetes e notícias alertando que não podem se dedicar às duas coisas, à família e à carreira. Ouvem incessantemente que precisam escolher, pois, se tentarem fazer demais, ficarão esgotadas e infelizes. Pôr a questão em termos de “equilíbrio trabalho/ vida” — como se fossem diametralmente opostos — é quase uma garantia de que o trabalho vai sair perdendo. Quem escolheria o trabalho em detrimento da vida?

A boa notícia é que as mulheres não só podem ter família e carreira, como também ser bem-sucedidas nisso. Em 2009, Sharon Meers e Joanna Strober publicaram *Getting to 50/50* [Chegando à equidade], uma ampla análise de pesquisas governamentais, sociológicas e inéditas que levou as autoras à conclusão de que filhos, pais e casamentos podem prosperar quando os dois pais têm carreiras plenas. Os dados revelam claramente que a divisão das responsabilidades financeiras e da criação dos filhos leva a mães com menos sentimento de culpa, a pais com maior grau de envolvimento e a crianças felizes.<sup>37</sup> A professora Rosalind Chait Barnett, da Universidade Brandeis, fez um amplo levantamento de estudos sobre o equilíbrio trabalho/ vida e descobriu que as mulheres que desempenham múltiplos papéis na verdade mostraram níveis mais baixos de ansiedade e níveis mais altos de bem-estar mental.<sup>38</sup> As mulheres empregadas colhem frutos que incluem maior segurança financeira, maior estabilidade matrimonial, melhor saúde e, de modo geral, maior satisfação existencial.<sup>39</sup>

Um filme sobre uma mulher que ama o trabalho e a família talvez não seja tão dramático ou engraçado, mas refletiria melhor

a realidade. Precisamos que se retratem mais as mulheres como profissionais competentes e mães felizes — ou mesmo profissionais felizes e mães competentes. As imagens negativas habituais podem nos fazer rir, mas também geram um receio desnecessário nas mulheres ao apresentar os desafios da vida como dificuldades intransponíveis. Nossa cultura continua perplexa: *Não sei como ela consegue.*

O medo está na base de muitas das barreiras enfrentadas pelas mulheres. Medo de não ser apreciada. Medo de fazer a escolha errada. Medo de atrair uma atenção negativa. Medo de ser uma fraude. Medo de ser julgada. Medo do fracasso. E a santíssima trindade do medo: o medo de ser má filha/ esposa/ mãe.

Sem o medo, as mulheres podem procurar o sucesso profissional e a realização pessoal — e ter a liberdade de escolher um ou outro, ou ambos. No Facebook, nós nos esforçamos para criar uma cultura que encoraja as pessoas a correr riscos. Temos cartazes por todo o escritório reforçando essa atitude. Um deles diz em letras vermelhas: “A sorte favorece os ousados”. Outro reforça: “Avance e arrisque”. Meu favorito diz: “O que você faria se não tivesse medo?”<sup>40</sup>

Em 2011, Debora Spar, diretora da Faculdade Barnard, escola feminina de artes liberais em Nova York, me convidou para fazer o discurso de formatura. Foi a primeira vez que tratei abertamente do abismo na ambição de liderança. Lá na tribuna, eu estava me sentindo nervosa. Falei às formandas que deviam ser ambiciosas não só para seguir seus sonhos, mas também para almejar a liderança em seus campos de atuação. Eu sabia que podiam interpretar mal minha mensagem, achando que estaria criticando as mulheres por não fazerem as mesmas escolhas que fiz. Nada estaria mais longe da verdade. Acredito que escolha significa escolha para todas nós. Mas também acredito que precisamos fazer algo mais para incentivar as mulheres a almejar papéis

de liderança. Se não pudermos dizer às mulheres que mirem alto durante uma formatura, quando poderemos?

Enquanto discursava para as jovens entusiasmadas, fiquei lutando para conter as lágrimas. Isso durou o discurso todo e terminei assim:

Vocês são a promessa de um mundo mais igualitário. Assim, o que desejo a todas aqui presentes é que, depois de subir ao palco, pegar o diploma, sair à noite para comemorar, então façam sua carreira acontecer. Encontrarão alguma coisa que gostam de fazer e farão com entusiasmo. Encontrem a carreira certa e subam até o topo.

Ao sair daqui hoje, vocês começam a vida adulta. Comecem mirando alto. Empenhem-se — e muito.

Como todas as pessoas aqui presentes, tenho grandes esperanças nas jovens que estão se formando. Espero que vocês encontrem um significado autêntico, alegria e paixão em suas vidas. Espero que, ao atravessar tempos difíceis, vocês saiam com mais força e determinação. Espero que encontrem o equilíbrio que buscam mantendo os olhos bem abertos. E espero que vocês — sim, vocês — tenham a ambição de fazer sua carreira acontecer e comandem o mundo. Porque o mundo precisa de vocês para transformá-lo. As mulheres de todo o mundo estão contando com vocês.

Então perguntam a si mesmas: o que eu faria se não tivesse medo? Aí vão e façam.

Quando as formandas foram chamadas ao palco para pegar seus diplomas, dei a mão a todas. Muitas pararam para me abraçar. Uma jovem chegou a me dizer que eu era uma “aberração” (o que, depois de conferir com outra pessoa, descobri que era um elogio).

Sei que a intenção do discurso era motivá-las, mas na verdade elas é que me motivaram. Nos meses seguintes, comecei a

pensar que devia falar mais vezes e mais publicamente sobre essas questões. Devia insistir com mais mulheres que acreditassesem em si mesmas e aspirassem à liderança. Devia insistir com mais homens que participassem da solução apoiando as mulheres no trabalho e em casa. E não devia falar apenas para plateias receptivas como em Barnard. Devia procurar plateias maiores e talvez mais refratárias. Devia seguir meu próprio conselho e ser ambiciosa.

Este livro não sou eu só encorajando os outros a fazer acontecer. Sou eu fazendo acontecer. Este livro é o que eu faria se não tivesse medo.