

José Maria Buceta

## Mulheres de Alto Rendimento



Sou homem, mas o meu segundo nome é Maria, é um nome de mulher, e o tenho com muito orgulho. Gosto de pensar que o meu nome simboliza a importância de reunir as melhores qualidades dos dois géneros. Durante vinte e dois anos, quinze na liga de “topo”, fui treinador de basquetebol feminino. Dirigi a selecção Espanhola em vários campeonatos da Europa e do Mundo e nos Jogos Olímpicos de Barcelona, 1992. Depois, como psicólogo do desporto, trabalhei com atletas olímpicas femininas, entre elas, as da selecção de hóquei que participaram nos Jogos Olímpicos de Barcelona, 1992 e Atlanta, 1996; com esquiadoras espanholas que participaram no Campeonato do Mundo de 2001 e, atletas mexicanas que competiram em Sydney, 2000 e Atenas, 2004, conseguindo medalhas. No âmbito de empresas, como ‘coach’, também tenho trabalhado com mulheres de alto rendimento (empresárias, directoras e gestoras). Valorizo muito a capacidade das mulheres para alcançarem grandes sucessos. E eu admiro a sua realização, quase sempre “contra o vento”.

Em geral, uma característica comum de todas as mulheres bem sucedidas com quem trabalhei é a sua ambição e determinação em alcançarem um objectivo ambicioso. As outras que não o têm, falta-lhes essa determinação. O objectivo não era suficientemente atraente para resistir a um custo elevado. Têm muitas qualidades, mas não a ambição suficiente e determinação. Isso também é válido para os homens, mas mais para as mulheres. Muitas se contentam com o que têm e deixam de perseguir objectivos mais ambiciosos. No entanto, as que se decidem a alcançar um objectivo (como no caso das atletas ou empresários de topo) são muito persistentes, e essa qualidade conduz as mulheres ao sucesso.

De acordo com muitos especialistas, a persistência é uma qualidade muito feminina. Existem também homens persistentes, mas parece que as mulheres, quando querem, são-no mais. Têm outras qualidades muito importantes: paciência e tolerância à frustração “resiliência”. A mulher educa os filhos a longo prazo, com paciência e persistência, superando as dificuldades que surgem ao longo do caminho. Os seus objectivos e as suas prio-

riedades são claros. E esse é o caminho a seguir. No local de trabalho essas qualidades são extremamente importantes: clareza de objectivos, prioridades claras, persistência, paciência e tolerância à frustração, no seguir em frente quando surgem problemas. Todas as mulheres bem sucedidas que conheço reúnem estas importantes qualidades.

As mulheres com êxito tiveram (e têm) que lutar num mundo dominado por homens. É por isso que se vêm obrigadas a demonstrar continuamente o seu valor e a não cometerem erros, porque são julgadas mais severamente. Essa situação injusta, mas real, cria um stress acrescentado e frequentemente prejudica e, em muitos casos, favorece quem tenta adoptar um estilo de liderança “mais masculino” para ser aceite, o que definitivamente não é o que “encaixa” melhor com as suas principais qualidades. Por exemplo, tentar estabelecer uma “distância” com os seus colaboradores (é uma ideia mais “masculina”), quando uma das suas principais qualidades é a proximidade interpessoal. Mostram-se muito autoritárias, quando na verdade elas gostariam de desenvolver políticas mais participativas. Além disso, esta concorrência serve para serem mais rigorosas e as que alcançam o sucesso são excelentes lutadoras que têm sobrevivido a inúmeros testes de grande dificuldade.

Em geral, as mulheres têm qualidades específicas que não são tão habituais nos homens, tais como a intuição, a sensibilidade, a capacidade de observação, uma maior orientação às relações humanas, a capacidade de comunicação, empatia, criatividade, capacidade de adaptação, flexibilidade e menor motivação pelo poder. Para além de que estão acostumadas a organizar melhor o tempo e a não evitar as suas responsabilidades, estando mais habituadas a serem proactivas em trabalhos de equipa. Estas qualidades podem ser uma grande ajuda para liderar equipas de trabalho e otimizar o próprio rendimento. Em concreto, favorecem maior ligação com seus colaboradores, fortalecem relações interpessoais, melhoram vias de comunicação, partilham a informação disponível e em geral adoptam estilos de liderança mais democráticos. As mulheres podem desta forma dar muito a ganhar às organizações liderando equipas de trabalho. Em geral, podem adoptar um estilo de direcção mais “moderno” e eficaz, em que mais do que mandar há que liderar pensando nas pessoas. A sua sensibilidade, empatia, capacidade de comunicação, entre outras, favorecem um estilo de liderança de alto rendimento.

Não obstante, foram também detectados alguns problemas característicos nas mulheres. Um deles é uma menor capacidade de negociar em seu próprio benefício. Em geral, têm grandes qualidades para negociar com os demais, por exemplo, na intermediação de conflitos, (procurando melhores condições para os seus colaboradores). No entanto, custa-lhes negociar os seus próprios salários, direitos e condições de trabalho. Ainda assim confiam muito nas pessoas, por vezes em excesso e, isto leva-as a “lutar com o coração” e a sofrerem grandes decepções. Em muitos casos, dão muito mais do que recebem, e isto converte-se num problema.

Outros problemas reconhecidos pelas próprias mulheres executivas são os ciúmes e a inveja que surgem entre mulheres. Duas reacções ancestrais, que de acordo com os especialistas estão ligadas à própria natureza da mulher (mas que no caso

### As mulheres têm qualidades específicas que não são tão habituais nos homens, tais como a intuição, a sensibilidade, a capacidade de observação e uma maior orientação às relações humanas

dos homens também se verifica). Como é lógico, os ciúmes e os desejos não estão sempre presentes, no entanto, quando surgem produzem efeitos muito prejudiciais, escondendo as melhores qualidades e favorecendo disputas entre mulheres, que deterioram a sua imagem profissional e diminuem o seu rendimento.

Outro possível ponto fraco é o conformismo. Eu já o indiquei antes ao referir-me a algumas mulheres do desporto. E o mesmo pode aplicar-se a mulheres executivas. Em muitos casos, quando as mulheres alcançam um determinado nível, param. Gostam do que têm e não desejam mais. Preferem desfrutar de uma situação cómoda a assumir novos riscos. E isto, em muitos casos, é um obstáculo ao alto rendimento, para liderar equipas com ambição. Aqui as empresas têm um importante objectivo: encontrar incentivos para motivar as mulheres valiosas, em vez de perderem um grande potencial. E esses incentivos não são necessariamente os mesmos que funcionam com os homens (poder, dinheiro...), mas sim os que estão mais relacionados com os projectos inovadores, desenvolvimento da criatividade, conciliação da vida laboral e familiar, etc.

Este último ponto é fundamental, pois muitas mulheres jovens e executivas muito valiosas abandonam a vida laboral (ou a reduzem significativamente quando o matrimónio e os filhos passam a ser a sua prioridade).

Por último, a sensibilidade e capacidade que as mulheres têm em respeito às pessoas podem levar a que a relação pessoal chegue a ter mais peso do que a relação objectiva e laboral, em prejuízo do rendimento da organização.

Por exemplo, pode ocorrer que ao estabelecer uma boa relação pessoal não se atrevam a despedir uma pessoa que está a trabalhar mal. Sabendo que existe este possível obstáculo, as mulheres devem aprender a auto-conhecer-se para poder corrigi-lo e evitar os seus efeitos prejudiciais.

Orientação para as pessoas é muito positivo, no entanto deve fazer-se de maneira controlada, sem perder de vista sua contribuição objectiva para o alto rendimento da empresa. Esta habilidade é fundamental para liderar eficazmente.

São estas qualidades e possíveis problemas exclusivos das mulheres?

Evidentemente que não. Muitos homens são sensíveis, criativos e com capacidade de empatia...

E podem apresentar problemas como o excesso de confiança ou

inveja, porém fáceis de encontrar nas mulheres.

Quer isto dizer que as mulheres têm uma maior capacidade de interagir de determinada maneira? Bem, quem sabe se assim é? No entanto, o importante é o que surge dessa capacidade e que as organizações lhes dêem a oportunidade de as serem em prática.

Não basta possuir capacidade de, por exemplo, criar empatia. Há que desenvolver essa capacidade no âmbito laboral. As qualidades potenciais de muitas mulheres são desperdiçadas por falta de formação e recomendações, e outras vezes por falta de oportunidades em utilizá-las. As empresas devem investir neste grande potencial humano, desenvolvendo programas de formação e Coaching que ajudem as mulheres executivas a otimizar as suas possibilidades de liderança e rendimento pessoal.

Então é importante o género de um líder de alto rendimento? Na verdade não. O importante é que seja um bom líder, independentemente de ser homem ou mulher e que se valorize pelo seu rendimento e não pelo seu género. No entanto, parece que as mulheres reúnem certas condições que, sendo desenvolvidas convenientemente, podem ajudá-las a serem boas líderes. ■