



As Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas

As líderes femininas são mais persuasivas, assertivas e dispostas a se expor a riscos do que os líderes masculinos.

Líderes femininas são mais assertivas, dispostas a se expor a riscos, e têm uma necessidade maior de conseguir realizar seus objetivos do que os líderes masculinos, de acordo com um novo estudo conduzido juntamente com a Aurora, uma empresa baseada em Londres que provê software de diversidade de gênero, e a Caliper, uma empresa de consultoria em gestão baseada em Princeton, a qual avaliou o potencial de mais de dois milhões de candidatas e funcionários para mais de 25.000 empresas em todo o mundo.

As líderes femininas também demonstraram ter mais empatia, flexibilidade e denotaram habilidades de relacionamento mais fortes do que seus parceiros. "A combinação dessas qualidades criam um estilo de liderança que é inclusivo, aberto, construtivo, colaborativo e educativo", de acordo com Dr. Herb Greenberg, Presidente e CEO da Caliper.

"Nós deveríamos enfatizar que os líderes nesse estudo também foram excepcionais nessas áreas. Mas as líderes femininas estabeleceram um novo padrão", adiciona Dr. Greenberg. Susan Rice, Diretora Executiva do Lloyds TSB, aponta, "Eu acredito que isso mostra que para uma mulher ter alcançado esse nível ela teve de lutar ainda mais contra o *status quo*, o que requer que tenha mais foco e seja mais determinada".

Metodologia

Enquanto muitas pesquisas têm sido publicadas comparando os estilos de liderança de mulheres e homens, este estudo especificamente tem enfoque nas qualidades de personalidade e fatores motivacionais que servem como embasamento das diferenças essenciais dos gêneros.

Este trabalho, conduzido pela Aurora e pela Caliper, incluíram uma avaliação de personalidade válida e confiável, o Perfil Caliper, assim como uma análise demográfica e entrevistas detalhadas com 59 líderes femininas de algumas das grandes empresas no Reino Unido e nos Estados Unidos, incluindo Accenture, Bank of América, Coors, Deloitte & Touche, Deutsche Bank, The Economist Group, Enterprise Rent-A-Car, Ernst & Young, IBM, International Paper, Johnson & Johnson, Kohler, Lloyds TSB e Morgan Stanley. Essas mulheres

representam 19 setores de negócios diferentes; a mais alta representação foi a do Setor Financeiro (26%), seguido por 7% em cada um dos seguintes setores, Informática, Educação & Consultoria, Produtos & Serviços de Saúde e Imobiliário.

As faixas etárias das líderes femininas incluíram: 30-39 anos (24%), 40-49 anos (49%) e mais de 50 anos (27%). A maioria (69%) das mulheres era casada, 5% moravam com um parceiro e 26% eram solteiras. Quarenta e um por cento tinham filhos morando em casa.

As líderes femininas, neste estudo, foram comparadas a uma amostra representativa de líderes homens, extraída do banco de dados da Caliper, representando setores e posições similares.



Descoberta: 1

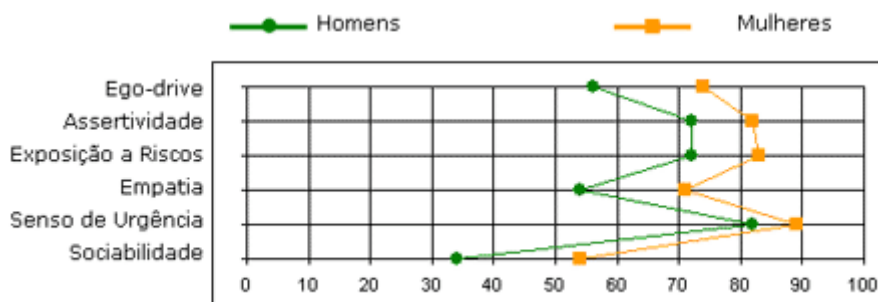
As líderes femininas são mais persuasivas do que seus parceiros

As líderes femininas pontuaram significativamente mais alto do que os líderes masculinos em *Ego-Drive* (motivação para persuadir), assertividade, exposição a riscos, empatia e senso de urgência, flexibilidade e sociabilidade.

As fortes habilidades em lidar com pessoas, demonstradas pelas líderes femininas, fazem com que sejam capazes de identificar situações com precisão e assimilar informações de todos os lados. Essa vontade de observar todos os lados de uma determinada situação incrementa sua habilidade de persuadir. Elas podem apontar objeções ou preocupações de uma pessoa, pesando-as adequadamente, lidando de forma eficaz e incorporando-as em uma visão mais ampla quando apropriado. Estas líderes femininas são capazes de fazer isso

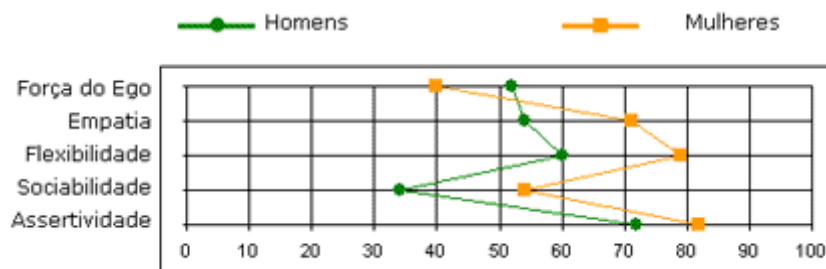
porque entendem e se preocupam com as outras pessoas. Também permite que olhem para um assunto sob a perspectiva de seu público, de forma que as pessoas com quem lidam se sintam mais compreendidas, apoiadas e valorizadas.

“Os líderes homens aos quais estudamos, por outro lado, têm a tendência de começar pelo seu próprio ponto de vista”, explica Dr. Greenberg. “E pelo fato de não serem tão flexíveis ou dispostos a interagir com os outros, podem tender a forçar sua perspectiva e convencer por meio da força de sua posição, ao invés de *realmente* persuadir. Os líderes masculinos estudados correm o risco de não convencerem outras pessoas a concordarem com eles, e podem acabar por impor seu ponto de vista”.





As líderes femininas estavam na média da escala de força do ego (resiliência), mas ainda estavam abaixo, embora não significativamente, dos líderes homens. No entanto, possuem habilidades mais fortes em relacionamento (empatia, flexibilidade e sociabilidade) e são mais assertivas do que seus parceiros homens.



As mulheres em nosso estudo expressaram uma abordagem única em lidar com frustração, rejeição ou situações desfavoráveis a elas. O Dr. Greenberg explica, "Elas sentirão o golpe de serem deixadas para trás". Podem até mesmo insistir nisso, e tender a se sentirem um pouco autocríticas. No entanto, devido à sua assertividade, conseguem reunir força, "sacudir a poeira", aprender o que precisam para

continuar e uma voz "ao pé do seu ouvido" dirá, **"Eu vou te mostrar"**.

Ele adiciona, "Essencialmente, quando uma mulher tem talento e ambição para seguir em frente, ainda assim ela recebe sinais – sutis ou evidentes – de que outros pensam que ela não conseguirá, e isso pode alimentar ainda mais sua ambição".

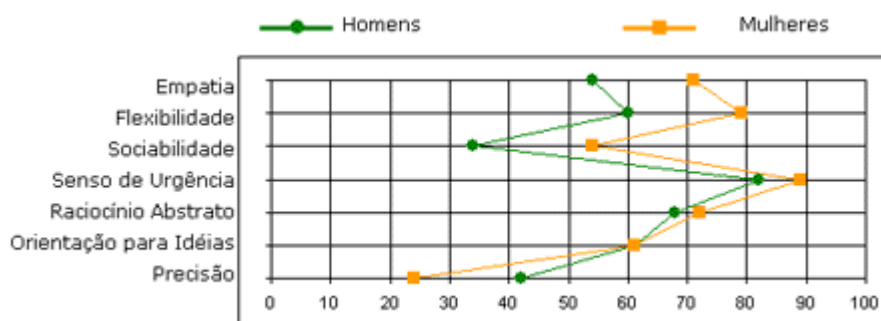


Descoberta: 3

Um estilo de liderança em formação de equipes para solucionar problemas e tomar decisões.

Enquanto os líderes homens demonstram bons níveis de empatia, flexibilidade, sociabilidade, e senso de urgência (uma necessidade de realizar as coisas de imediato), as líderes femininas pontuaram significativamente mais alto. Líderes de ambos os gêneros compartilharam níveis bem acima da média em raciocínio abstrato e orientação para idéias. Interessantemente, as líderes femininas pontuaram mais baixo em precisão do que seus parceiros.

“As mulheres têm um modo mais abrangente de liderar”, afirma a Senadora norte-americana Barbara Boxer, que fez parte desse estudo. **“Nós tentamos envolver mais as pessoas”**.



As líderes femininas as quais estudamos estavam interessadas em escutar todos os pontos de vista, antes de tomar a melhor decisão possível. A decisão final não teve necessariamente relação com sua impressão inicial. Elas são capazes de decifrar situações e levar em conta informações de todos os lados, depois tomavam a decisão mais bem informada possível.

A diferença em estilos de liderança entre homens e mulheres começa com a compreensão. Não apenas escutando para formar sua resposta, mas realmente escutando, aprendendo, refletindo, e então implementando um plano que incorpora o melhor das idéias de todos envolvidos.

Este estilo abrangente de liderança é baseado em canais abertos de comunicação, de acordo com Susan Rice, Diretora Executiva do Lloyds TSB. Ela diz, "Para aprender você precisa continuar perguntando. É tudo baseado

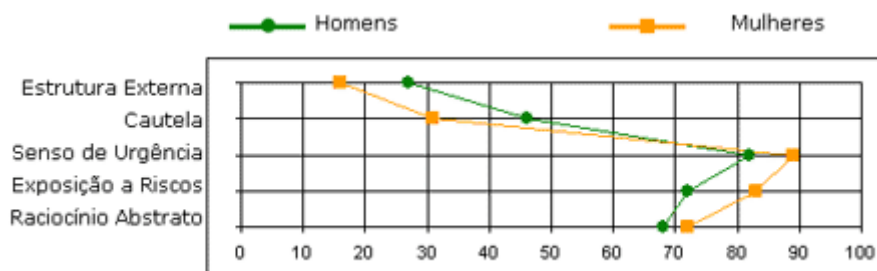
em fazer perguntas. Eu estou sempre fazendo perguntas. O que as pessoas com quem trabalho irão dizer é que o processo de fazer perguntas a elas ajuda a esclarecer seus próprios pensamentos e efetivamente se tornam mais afiadas. Isso exige muita confiança. Meu trabalho, como vejo, é de estabelecer uma estratégia clara, fazer as perguntas certas, e encorajar nossos gerentes a serem os *experts* em seus negócios".

Devido ao fato das líderes femininas serem mais propensas a compartilhar informações, elas também participarão das decisões com mais pessoas do que seus parceiros líderes homens. De acordo com Mara Swan, Diretora Executiva de Pessoas, da Molson Coors, "Não existe dúvidas de que pedimos por mais *input*. Eu gosto de pensar *em voz alta*. E sou estimulada pelos pensamentos, idéias e perspectivas de outras pessoas. Então é meu dever integrar essas pessoas e tomar a melhor decisão".

O Dr. Greenberg especula, **"Esse estilo abrangente de liderança, incorporando fatos e perspectivas de várias fontes possíveis, posiciona as líderes femininas para o futuro de forma ideal, enquanto a era da informação continua a evoluir"**.



As líderes femininas tiveram níveis significativamente mais baixos do que os líderes homens em estrutura externa (obedecer a procedimentos já estabelecidos) e cautela. Elas também pontuaram mais alto em senso de urgência e exposição a riscos, e apresentaram altos níveis de raciocínio abstrato.



As líderes femininas são mais tendenciosas a reagir quando se sentirem muito presas a regulamentos e regras, arriscando mais e apresentando soluções inovadoras. Elas apresentam maior necessidade de realização imediata do que líderes homens, e é menos provável que hesitem ou que sejam muito minuciosas.

O Dr. Greenberg diz, "As líderes femininas são arrojadas, menos interessadas no que já foi do que naquilo que pode vir a ser. Elas ocasionalmente arriscam estarem erradas, a fim de fazer com que as coisas aconteçam. E com uma apurada habilidade de raciocínio abstrato, elas irão aprender com seus erros e seguirão em frente".

Não existiram diferenças significativas entre as líderes femininas do Reino Unido e dos Estados Unidos

Como nota adicional, as líderes femininas no Reino Unido e nos Estados Unidos apresentam perfis bem parecidos, perfis bastante fortes. Estatisticamente, não existem diferenças significantes entre esses dois grupos.

As mulheres estão criando um novo paradigma de liderança?

A resposta pode ser “sim”.

Este estudo fornece evidência preliminar de que as mulheres trazem uma personalidade evidente e forças motivacionais para liderança.

“Nós estamos olhando para um paradigma diferente de liderança, e tem uma correlação natural com as forças das mulheres”, comenta Regina Sacha, Vice-Presidente de Recursos Humanos da FedEx Custom Critical. “A maré mudou. As habilidades de liderança que vêm naturalmente às mulheres são hoje absolutamente necessárias para que as empresas continuem a prosperar. Certamente é o contrário de quando ingressei no mercado de trabalho. Parece até uma justiça poética”.

Uma abordagem de liderança aberta, desenvolvida em consenso, educativa.

O Dr. Greenberg adiciona, “O forte perfil de liderança exibido por essas mulheres em ambos os lados do Atlântico apontam para o futuro. A visão feminina de que nos fortalecemos através do fortalecimento dos outros está redefinindo lideranças. Essas líderes femininas têm perfis fortes, são assertivas, persuasivas, empáticas, arrojadas, extrovertidas, flexíveis e têm uma necessidade de realização imediata”.

Ele conclui, “Estas qualidades de personalidade compõem a criação de um perfil de liderança o qual é muito mais conducente ao mercado de trabalho de hoje em dia, onde as informações são compartilhadas livremente, colaboração é vital e trabalho em equipe distingue as melhores empresas”.

Caliper:

A Caliper é uma empresa de consultoria global, que já auxiliou mais de 25.000 empresas em seleção, desenvolvimento, formação de equipes e questões organizacionais. Ao longo das últimas quatro décadas, com escritórios em doze países, a Caliper já avaliou o potencial e desempenho de mais de dois milhões de funcionários e candidatos. Os consultores da Caliper oferecem insight, expertise e abordagem pessoal, necessários para que as organizações alcancem seus objetivos e obtenham alta performance.

Telefone: (41) 3075-3400
E-mail: caliper@caliper.com.br
Website: www.caliper.com.br
Endereço: Av. Batel, 1230 – conj. 507 Curitiba – PR