

# Executivas: treinamento exclusivo?

*Qual é o grau de eficiência dos diferentes programas para o desenvolvimento de gerentes do sexo feminino?*

*Por Andrea E. Lewis e Ellen A. Fagenson*

Somente 5% dos cargos de alta gerência nos Estados Unidos são ocupados por mulheres. No Brasil, estima-se que esse percentual seja ainda menor. Estudos recentes em âmbito mundial revelam que, mesmo em países onde detêm quase 50% dos postos executivos, profissionais do sexo feminino continuam encontrando dificuldades para chegar aos níveis hierárquicos mais altos das organizações.

Este artigo, de autoria de duas mulheres, descreve que métodos de desenvolvimento gerencial vêm sendo adotados pelas empresas para resolver o evidente problema da discriminação sexual nas chefias das corporações e mostra, com base em pesquisas, os resultados obtidos em cada um deles. Três tipos de programas são abordados: treinamento exclusivo para mulheres; treinamento misto, para ambos os sexos; e mentoria. Este, ainda desconhecido de muitas companhias, reúne um executivo experiente e um funcionário promissor mas menos experiente, para que o primeiro auxilie o desenvolvimento do segundo. São analisadas aqui as vantagens e desvantagens dos programas, acompanhadas de recomendações para sua implementação mais eficaz. De modo geral, os treinamentos só para mulheres acabam por ampliar o isolamento das executivas em suas companhias. Os programas mistos as habilitam, mas ainda não há provas de que contribuam de fato para seu avanço na hierarquia. Os programas de mentoria, finalmente, são muito bem-sucedidos na capacitação de mulheres.

Vários teóricos da área de recursos humanos afirmam que, apesar dos avanços observados nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos de gerência, é pouco provável que a discriminação sexual desapareça completamente. Daí a necessidade de estratégias que permitam às mulheres avançar na hierarquia da empresa.

Será que estão certos? Os programas de desenvolvimento gerencial exigem recursos, como tempo e dinheiro, e devem, portanto, sujeitar-se a exames minuciosos antes de ser colocados em prática. Isso vale também para aqueles dirigidos exclusivamente a mulheres. É essencial determinar a eficácia dessas iniciativas antes de adotá-las: as empresas precisam saber quais programas funcionam, quais não e por quê.

Os objetivos de tais programas são variados, mas parecem convergir em alguns aspectos. Primeiro, permitir a gerentes do sexo feminino que

■ *Andrea E. Lewis Thornhill* é consultora de empresas da Creative Solutions International, de Silver Spring, Maryland, EUA.

■ *Ellen A. Fagenson* é professora da George Mason University, de Fairfax, Virginia, EUA.



desenvolvam os conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho da liderança – o que podemos chamar de “capacidade ampliada”. Segundo, reduzir os preconceitos que funcionam como barreiras ao progresso das mulheres. O objetivo final é alcançar percentuais mais altos de mulheres em cargos gerenciais – o avanço das mulheres na hierarquia gerencial.

Analisamos a seguir três tipos de programas de treinamento: exclusivos para mulheres, mistos e programas de mentoria, assinalando as vantagens e desvantagens de cada um demonstradas pelas pesquisas. Fazemos também recomendações que podem contribuir para que as empresas escolham o programa mais adequado às suas necessidades.

#### Treinamento exclusivo

Os programas de treinamento destinados exclusivamente a mulheres visam atender a necessidades específicas daquelas que ocupam

## *O programa de mentoria e o treinamento gerencial misto aumentam a capacidade de liderança das mulheres, reduzem o preconceito contra elas e as ajudam a progredir profissionalmente*

cargos de gerência ou são candidatas a eles. Na maioria dos casos, incluem material básico referente a liderança e desenvolvimento gerencial em geral, como processo de tomada de decisão, comunicação empresarial, treinamento e feedback para funcionários, e administração de conflitos. Essas habilidades são transmitidas por meio de métodos participativos – caso, por exemplo, da simulação e dramatização de atividades empresariais – e também da utilização de ferramentas de avaliação de personalidade, liderança e estilo de comunicação.

Até os anos 80, os programas de treinamento somente para mulheres enfatizavam características e atitudes diante do trabalho que pertencem ao estereótipo masculino: agressividade, longas jornadas de trabalho e priorização do trabalho em detrimento da vida familiar. Na última década, entretanto, a maioria tem pregado um modelo de liderança que enfatiza a participação e a comunicação aberta, além de incluir discussões e atividades sobre questões que afetam o desenvolvimento profissional das mulheres (discriminação sexual, assédio

sexual, disponibilidade de berçários, equilíbrio entre vida familiar e profissional etc.).

A Colorado University, em Colorado Springs (Estados Unidos), oferece, por exemplo, um programa de treinamento gerencial para mulheres que conta com gerentes de primeira linha do sexo feminino de 50 empresas públicas e privadas. O programa consiste de seis sessões e é semanal. “O desenvolvimento de uma perspectiva gerencial”, um dos módulos do programa, aborda questões específicas da mulher não cobertas por programas para ambos os sexos, como, por exemplo: como lidar com estereótipos e estratégias para superar obstáculos à ascensão na hierarquia gerencial. Esses tópicos são tratados em palestras e discussões em grupo.

Outros módulos ensinam técnicas de gerenciamento analíticas e interpessoais: “Assumir riscos/tomar decisões”, “Comunicação interpessoal e organizacional”, “Gerenciamento de supervisão” e “Técnicas financeiras e orçamentárias”. Finalmente, no módulo sobre “Liderança”, as participantes avaliam seus próprios estilos de liderança e o impacto deles sobre o trabalho. O curso é comandado por mulheres com uma média de dez anos de experiência gerencial, ou seja, com histórico parecido com o das alunas. Esse programa foi muito bem recebido pelas executivas participantes e possui ótima reputação entre as comunidades empresariais e de administração pública de Colorado Springs.

**Vantagens.** Quem defende programas de treinamento somente para mulheres argumenta que elas precisam desenvolver habilidades de liderança que não possuem – e os

## *Os programas exclusivos partem do pressuposto de que só as mulheres devem mudar, quando o correto é que as empresas modifiquem seu comportamento*

homens sim. Quanto ao objetivo de “capacidade ampliada”, os programas de treinamento só para mulheres parecem proporcionar de fato uma boa dose de conhecimento às gerentes. Os defensores desses programas também afirmam que as mulheres precisam de um fórum em que possam discutir suas experiências empresariais – objetivo que, de acordo com as pesquisas, esses programas atendem.

**Desvantagens.** As pesquisas mostram que o treinamento gerencial só para mulheres acaba por contribuir para a exclusão delas dos níveis gerenciais dominados por homens e seu isolamento. Deixar os homens de fora desses programas reduz a probabilidade de entrosamento entre os sexos na gerência, reforçando assim a segregação no ambiente de trabalho. Além disso, esses programas criam um ambiente artificial para a interação social, já que os homens não fazem parte deles, o que, por sua vez, pode afetar o aprendizado de determinadas habilidades, como

comunicação interpessoal e gerenciamento de conflitos.

Certos autores têm criticado os programas de treinamento gerencial dirigidos exclusivamente a gerentes do sexo feminino, argumentando que seu pressuposto básico é o de que as mulheres devem mudar para progredir, e não o correto, que as empresas é que devem mudar para apoiar mais as mulheres, ou proporcionar-lhes as mesmas oportunidades dadas aos homens.

Em resumo, os programas de treinamento gerencial somente para mulheres – em número cada vez menor nas empresas dos EUA – ajudaram a desenvolver suas habilidades. Contudo, suas contribuições quanto ao objetivo de reduzir o preconceito contra as mulheres e aumentar o número de mulheres que progridem e são promovidas a cargos de alta gerência têm sido menos significativas.

**Recomendações.** Programas de treinamento gerencial somente para mulheres podem ser adequados às situações em que é preciso dar apoio e oferecer um fórum de discussões específico para as executivas. Mas, mesmo nessas situações, outros métodos de discussão em grupo e redes de apoio deveriam ser considerados como alternativas. Seriam oportunidades de as mulheres discutirem suas experiências sem que lhes fosse atribuída uma deficiência em termos de capacidade.

A transmissão de habilidades básicas de gerenciamento, igualmente relevantes para homens e mulheres, é mais eficaz em fóruns mistos, nos quais podem ser criados ambientes mais realistas para pôr em prática as habilidades adquiridas.

### **Treinamento gerencial misto**

Os programas destinados a ambos os sexos têm sido utilizados pelas empresas para integrar as mulheres mais plenamente no treinamento específico para chefias. Alguns pesquisadores afirmam que um dos obstáculos para o progresso das mulheres nas organizações é a desigualdade de participação em programas desse tipo e sugerem que

*Quando as executivas trabalham com mentores do sexo masculino, têm geralmente a vantagem de poder se relacionar com membros mais poderosos e influentes da empresa*

lhes sejam oferecidas mais oportunidades nesse sentido.

O treinamento gerencial para homens e mulheres é formulado para proporcionar conhecimentos e habilidades básicas de liderança e gerência aos gerentes e candidatos ao posto. Os aspectos abordados são parecidos com os que fazem parte dos programas destinados exclusivamente a mulheres, mas não incluem necessidades e experiências específicas das gerentes.

Um exemplo de programa de treinamento gerencial para ambos os sexos é o que o Goddard Space Flight Center da Nasa (a agência aeroespacial norte-americana) oferece a seus gerentes de primeira linha. Chamado "Goddard Leadership Education Series", o programa conta com uma semana de residência e é realizado num centro de treinamento a cerca de 240 km de Goddard. Entre 25 e 30 supervisores de ambos os sexos participam do curso, cujo conteúdo abrange habilidades gerenciais básicas, como motivação de funcionários, comunicação, formação de equipes e delegação de tarefas. São utilizados formulários padronizados para permitir que os subordinados ou colegas opinem anonimamente sobre o estilo de liderança dos participantes. Também se realizam exercícios em grupo. O programa permite ainda que representantes das mais diversas áreas do Goddard estabeleçam contato entre si, compartilhando, assim, suas experiências empresariais. Isso acontece espontaneamente, durante o próprio período de residência que integra o programa.

De acordo com algumas avaliações informais, o programa para ambos os sexos é considerado muito bom pelos participantes, além de ser bem-visto em toda a Nasa.

**Vantagens.** Os programas de

## *O treinamento gerencial exclusivo para mulheres contribui para ampliar sua capacidade de liderança, mas também para aumentar seu isolamento*

treinamento para homens e mulheres aumentam o nível de conhecimentos e habilidades de liderança dos participantes. Portanto, quanto maior for a participação feminina nesses programas, maior será a possibilidade de as mulheres adquirirem habilidades necessárias para a gerência, e sem a desvantagem do isolamento.

As pesquisas que avaliaram os programas para ambos os sexos concentraram-se, em geral, nas reações dos participantes, mas não examinaram os efeitos desses programas sobre a empresa. Logo, não sabemos se os programas contribuíram efetivamente para o avanço da mulheres na hierarquia gerencial.

Existem, entretanto, pesquisas que abordam a influência de uma ampla variedade de programas de treinamento, como os de gestão, os técnicos, os de informática e outros, sobre o número de mulheres que ocupam cargos de gerência. Elas revelam que, quanto mais as empresas enfatizam o treinamento e a capacitação em geral – não apenas de gestão –, mais mulheres ascendem a cargos de gerência. Oportunidades de desenvolvimento profissional incentivam mulheres e homens a continuar trabalhando para a empresa, em vez de procurar outros empregos em que essas mesmas oportunidades podem não existir.

**Desvantagens.** O aumento no número de mulheres que participam de programas de treinamento

mistos parece ter claras vantagens e nenhuma desvantagem realmente importante.

O único perigo é o de se alimentar a falsa expectativa de que a mera participação em tais programas resulte automaticamente no avanço das mulheres na hierarquia da empresa. Ainda que possa contribuir para o crescimento do número de mulheres em cargos de gerência, isso não garante a representação paritária na alta gerência. A porcentagem de mulheres em cargos de gerência é influenciada por vários fatores – inclusive a decisão de equilibrar o tempo passado no trabalho com o tempo passado junto à família – e não só pelas práticas de treinamento discriminatórias.

**Recomendações.** Para que as mulheres desenvolvam habilidades gerenciais efetivas e avancem na hierarquia gerencial, é importante que tenham mais acesso ao treinamento, especialmente do tipo que é usado como ferramenta para capacitação rápida aos cargos de gerência. Nesse sentido, as qualificações necessárias para o ingresso em tais cursos devem ser claras e iguais para homens e mulheres. As organizações poderiam também encorajar a participação das mulheres em programas de treinamento gerencial para ambos os sexos como parte de um esforço maior de levar as mulheres aos cargos de gerência. Esse esforço pode envolver o rodízio entre funções, tarefas relativas à preparação das mulheres para cargos de liderança e programas de mentoria, como os descritos a seguir.

### **Programas de mentoria**

Definimos o mentor como "um executivo produtivo e experiente, que se relaciona bem com um funcionário com menos

*O perigo é alimentar a expectativa de que a mera participação em programas mistos resulte automaticamente em avanço das mulheres na hierarquia*

experiência e facilita seu desenvolvimento, para o bem do próprio funcionário e da organização”. A utilidade dos mentores no avanço profissional dos funcionários promissores – e especialmente das mulheres – já foi demonstrada em vasta literatura.

Encontrar bons mentores é, no entanto, uma tarefa bastante difícil. Em geral, a cultura das empresas não propicia relacionamentos informais de mentoria. Além disso, muitas vezes os mentores ideais não estão no grupo de trabalho mais próximo dos possíveis “afilhados”, inibindo a oportunidade de que eles se encontrem e se relacionem. Por outro lado, verifica-se nos últimos tempos uma tendência de aumento dos programas formais de mentoria.

A Procter & Gamble possui um programa formal de mentoria desde 1991. Apesar de estar aberto a todos os funcionários da empresa, seu alvo principal são as mulheres e as minorias étnicas, pois se constatou que há uma maior rotatividade de emprego nesses grupos. A empresa acredita, além disso, que eles não têm o mesmo acesso que os funcionários brancos do sexo masculino aos sistemas informais de apoio. O departamento de recursos humanos reúne mentores e “afilhados” e lhes fornece treinamento e diretrizes sobre como desenvolver seus relacionamentos.

Um tipo bem diferente de programa de mentoria foi organizado na Nynex. Em 1991, as integrantes da Associação Nynex de Gerentes-Mulheres instituiu um programa de mentoria singular, com “grupos de mentoria” em substituição aos relacionamentos tradicionais. Esses grupos são formados por seis a dez “afilhadas” e dois a quatro mentores de nível superior que se encontram durante períodos de um ano a um ano e meio. A maioria dos grupos é composta apenas por mulheres, com exceção de alguns altos gerentes que fazem a mentoria de mulheres já em cargos de alto escalão. Os mentores compartilham experiências profissionais e pessoais,

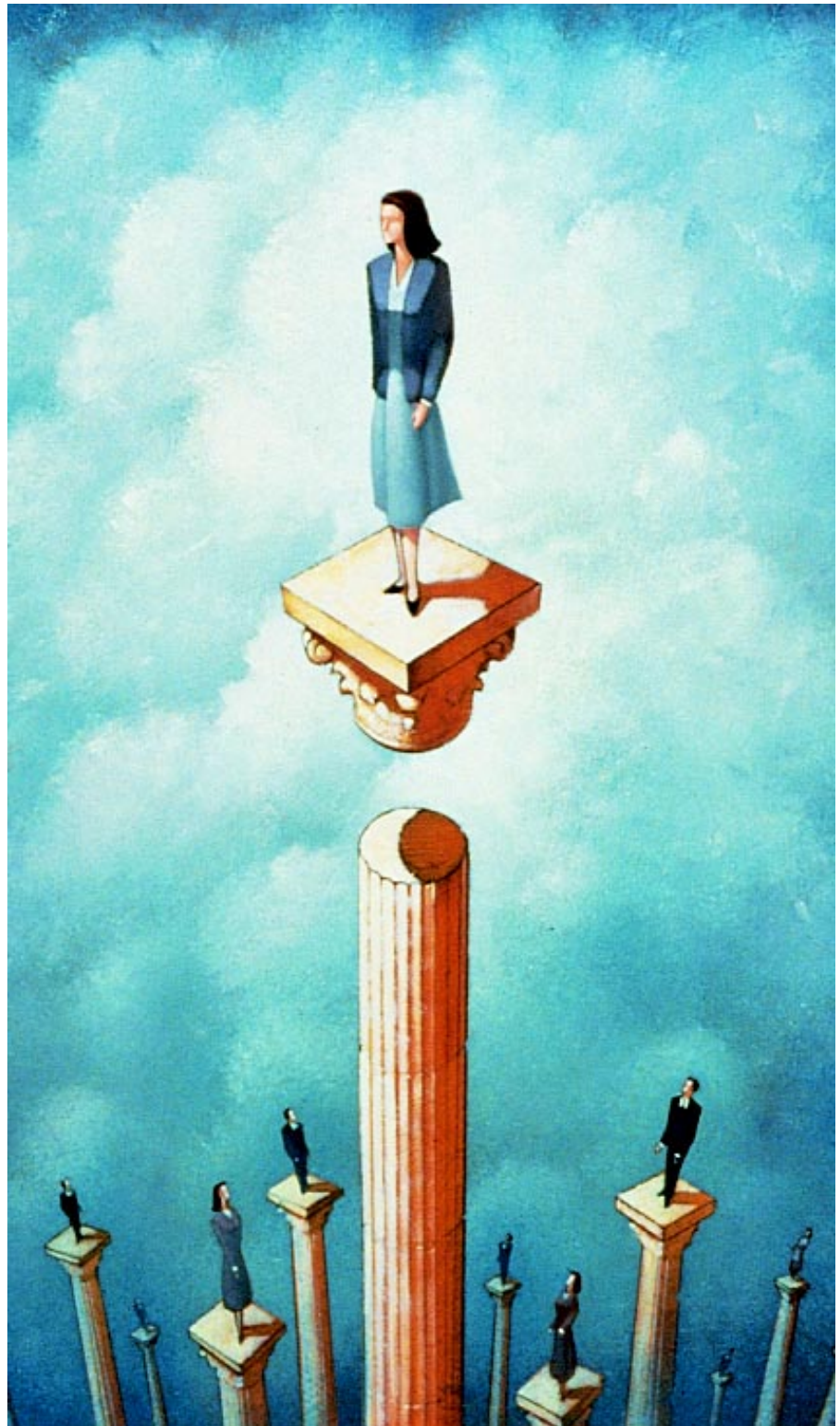


Image Bank/John Labbe

*Quanto mais as empresas enfatizam o treinamento e a capacitação em geral, não apenas gerencial, mais mulheres ascendem a cargos de chefia*

além de responder a perguntas e dúvidas das “afilhadas”.

**Vantagens.** Os relacionamentos informais de mentoria têm se mostrado eficientes para o avanço das mulheres na hierarquia da empresa. Quanto aos programas formais, as pesquisas indicam que têm sido bem-sucedidos no aumento da permanência no emprego e do progresso profissional não apenas das mulheres e das minorias, mas de todos os funcionários que participam. Também colaboram para que as mulheres “afilhadas” se ajustem à cultura da empresa.

Com relação aos três objetivos dos programas de desenvolvimento gerencial para mulheres descritos no início deste artigo, tudo indica que a mentoria formal tem sucesso na tarefa de capacitar para a liderança e fornecer habilidades técnicas e políticas às mulheres. Quando se promove a união de mentores do sexo masculino e “afilhadas”, as mulheres têm geralmente a chance de se relacionar com os membros mais poderosos e influentes da empresa.

**Desvantagens.** A reclamação mais frequente dos participantes de tais programas é que os relacionamentos formais não alcançam a intensidade e o nível de compromisso que existe nos relacionamentos surgidos espontaneamente. Os relacionamentos formais tendem a ter um foco mais estreito, concentrando-se nas questões relativas ao trabalho e às metas da empresa.

Os programas formais de mentoria em que mentores e “afilhados” são do sexo feminino apresentam desvantagens específicas. Segundo pesquisas, as “afilhadas” acreditam que os mentores do sexo masculino possuem mais poder que as mentoras. Ou seja: ao mesmo tempo que as mentoras têm se mostrado capazes de proporcionar maior apoio pessoal e emocional, elas possuem a desvantagem de não exercer o mesmo poder que os homens dentro da organização. Consequentemente, os programas de mentoria compostos só por mulheres podem estar em falta com

suas participantes, especialmente com as “afilhadas”, por não lhes proporcionar os mentores mais poderosos, geralmente homens. Da mesma forma, os programas de mentoria apenas com mentores do sexo masculino também podem ser criticados por não proporcionar o apoio psicossocial necessário. Além disso, os programas de mentoria que reúnem somente mulheres podem apresentar a desvantagem de perpetuar o isolamento das mulheres em relação ao círculo de pessoas com poder dentro da

## *O próximo desafio para as mulheres é superar o preconceito existente no mundo empresarial. Esse é um obstáculo ainda maior do que a aquisição de habilidades*

empresa, importantes para o progresso profissional.

**Recomendações.** Aparentemente, os programas de mentoria podem ter resultados positivos para as mulheres, assim como para os demais funcionários, e praticamente nenhuma desvantagem – exceto, no caso dos programas formais, o fato de serem menos eficazes que os relacionamentos informais. É recomendável que os participantes desses programas sejam informados do problema desde o início. Mais importante ainda é que os programas de mentoria sejam projetados e implementados com o objetivo de criar um ambiente propício ao surgimento natural de relacionamentos de mentoria. Para

tanto, sugerimos que se mude a forma de trabalho, enfatizando-se a interação entre departamentos diferentes, o que propagará os relacionamentos de mentoria. E também que se modifique o sistema de recompensas, reconhecendo aqueles funcionários que se esforçam para o desenvolvimento dos outros. Na verdade, essas sugestões culminam numa recomendação de mudança da cultura empresarial, buscando modificar políticas, procedimentos, valores e crenças da organização.

Outros aspectos que as empresas devem levar em consideração são as limitações de programas para pessoas do mesmo sexo e a utilização de círculos de mentoria para evitar problemas relativos às dificuldades de relacionamento entre os sexos.

Os programas que têm o objetivo de desenvolver as mulheres para cargos de gerência estão contribuindo de forma significativa para o aumento de sua capacidade de liderança, diminuindo o preconceito contra elas e ajudando-as a progredir profissionalmente. Alguns, entretanto, apresentam sérios problemas. O mais preocupante entre eles é o risco de isolamento das profissionais, principalmente quando participam de programas destinados exclusivamente a mulheres.

As mulheres têm acesso às ferramentas necessárias para adquirir as habilidades essenciais para o desempenho de funções gerenciais. Os programas de desenvolvimento gerencial estão à sua disposição e são bastante eficazes. O próximo desafio para as mulheres é superar o preconceito existente nas empresas – que pode ser facilitado por sua integração social e profissional. Esse é um obstáculo ainda maior que a aquisição de habilidades, e provavelmente levará bem mais tempo para ser transposto. Mas os programas de treinamento gerencial e de mentoria que integram homens e mulheres podem ajudar bastante. ♦

© *Journal of Management Development*