

Silvina Ana Ramal

Mestre em Administração e Professora  
de Empreendedorismo

# MULHERES LÍDERES E EMPREENDEDORAS

Os compromissos que  
fazem a diferença na carreira  
de uma executiva



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

# SUMÁRIO

	<i>Et Phone Home!</i>	
	<i>Um pouco sobre mim</i> .....	xi
	O poder feminino.....	xxi
<b>Compromisso 1</b>	Reconheça seu valor.....	1
	Exercícios do capítulo.....	13
<b>Compromisso 2</b>	Nunca se diminua.....	15
	Exercícios do capítulo.....	20
<b>Compromisso 3</b>	Seja sua principal fonte de felicidade e realização.....	21
	Os modelos que recebemos.....	28
	O eu dos meus sonhos.....	30
	Exercícios do capítulo.....	34
<b>Compromisso 4</b>	Descubra do que você realmente gosta.....	35
	Chegou minha hora.....	38

	Você gosta disso, meu amor? Que coincidência, eu também!.....	39
	Você também se mimetiza com seus namorados? .....	40
	Aprendendo a me agradar .....	41
	Coisas que quero fazer enquanto estou solteira .....	42
	Exercícios do capítulo.....	45
<b>Compromisso 5</b>	Você não é perfeita.....	47
	Exercícios do capítulo.....	54
<b>Compromisso 6</b>	Procure mentores.....	57
	Planeje suas perguntas antes do contato .....	61
	Saiba ouvir.....	62
	Não tenha vergonha de abordar pessoas mais experientes.....	62
	Não tenha medo do não.....	64
	Frequente eventos, construa uma rede.....	64

	Seja disponível.....	64
	Exercícios do capítulo.....	65
<b>Compromisso 7</b>	Seja você mesma, assuma sua feminilidade.....	67
	Segurança, autoconfiança .....	72
	A feminilidade no local de trabalho .....	73
	Exercícios do capítulo.....	77
<b>Capítulo Bônus</b>	Competências para profissionais de sucesso.....	79
	1. Desenvolver locus de controle interno .....	82
	2. Detectar oportunidades.....	84
	3. Ter uma boa relação com o risco.....	86
	4. Ter compromisso com qualidade e excelência .....	88
	5. Ter compromisso com o relógio.....	89
	6. Aprender a aprender .....	91
	7. Trabalhar de forma planejada.....	92

	8. Lidar com números e dinheiro.....	95
	9. Manter uma rede de relacionamentos ativa .....	98
	10. Ser uma pessoa de ação .....	101
	Exercícios do capítulo.....	103
<b>Capítulo Final</b>	As competências das mulheres <i>Vive la différence!</i> .....	111

AMOSTRA

COMPROMISSO

1

AMOSTRA

RECONHEÇA  
SEU VALOR

## Reflexão:

*O que leva uma mulher à incerteza sobre o benefício de uma promoção? Você já titubeou diante de uma boa oferta ou oportunidade? Por que hesitou?*

[ - - ]

Nicole é uma executiva de sucesso, que já ocupou por três vezes o cargo de CEO em grandes empresas. Ela me conta que os homens aceitam muito mais rapidamente uma promoção do que as mulheres. Veja abaixo seu depoimento:

*Quando você promove um homem, é comum ele agradecer e declarar que dará seu melhor. Já a mulher é capaz de encher você de perguntas. “Você tem certeza de que estou preparada?” “Será que tenho experiência suficiente?” “Não sei se tenho todos os requisitos do cargo.” “Você acha que vou me sair bem?”*

Não é a primeira vez que ouço um comentário desse tipo. Portanto, fica a pergunta: por que as mulheres têm tanto medo do sucesso e da ascensão profissional? Por que duvidamos tanto de nosso talento?

Ana Leticia é uma engenheira com excelentes resultados em uma função gerencial. Entretanto, relutou em aceitar o cargo. Necessitou, na verdade, de quinze anos de terapia para encarar com confiança um desafio dessa magnitude. A seguir, transcrevo o que me contou:

*Desde criança vi o feminino ser diminuído na família. Meus dois irmãos eram convidados por meu pai para todas as atividades, desde assistir a filmes de terror na televisão até ir ao estádio de futebol, enquanto eu apenas ajudava minha mãe a arrumar a cozinha.*

*Mais tarde, ingressei na faculdade e optei pelo curso de Engenharia. Meus irmãos fizeram Medicina, como papai, que se enchia de orgulho ao debater com os filhos questões profissionais. Sabe que meu pai nunca me ouviu sobre nada?*



*Ele podia me perguntar sobre qualquer assunto. Podia, por exemplo, me indagar sobre como se ergue um edifício ou como se calcula a sustentação de uma ponte. No entanto, jamais tivemos uma conversa sobre o assunto. Quando ele se dirigia a mim, era para expor alguma suposta verdade, dizer o que fazer ou me dar uma ordem. É claro que estava orgulhoso de mim, mas eu ainda fazia parte do segundo escalão.*

*As decisões em casa eram tomadas por papai. Com o tempo, ele passou a debatê-las com meus irmãos. Parecia que só ele e seus dois conselheiros sabiam o que era melhor. Até hoje me sinto insegura para tomar decisões importantes. Acho que é a falta de prática. Muitas vezes vejo-me tentando imaginar o que meu pai faria em meu lugar.*

*Outro ponto importante era a relação com minha mãe. Papai sempre dizia que ela não sabia o valor do dinheiro, que desconhecia seu sacrifício diário para garantir o sustento da família. “Sua mãe nem sabe o preço do tomate na feira”, afirmava. “Hoje em dia, é um luxo fazer compras sem saber o preço das coisas.”*

*Dentro de casa, minha mãe sempre foi considerada uma inteligência menor, menos respeitada. Porém nunca me revoltei contra essa injustiça. Simplesmente, era o que era. Muitos anos depois, refleti sobre o fato de ela também ter se formado em Medicina e ter abandonado a carreira para cuidar da família. Hoje eu percebo a inteligência da minha mãe em pequenos gestos, nas entrelinhas do que dizia. Mas para mim permanece o mistério: por que ela ocultou, por tanto tempo, seus dons e capacidades?*

Talvez você, como Ana Leticia, tenha vivido experiências nas quais o feminino foi diminuído, desprezado ou desrespeitado.

É possível que nem sequer tenha percebido, mas o efeito dessa desconsideração vai se mostrar no momento em que seus talentos forem desafiados. Possivelmente, você não vai se sentir à altura, capaz ou boa o suficiente.

O problema de Leticia se repete com milhões de mulheres em todo o mundo. Durante a realização de um estudo na Universidade de Illinois, nos Estados Unidos, os pesquisadores contaram a crianças de 6 anos uma história sobre uma pessoa muito, muito inteligente.

Em seguida, solicitaram que identificassem o protagonista da história. Dessa forma, exibiram quatro fotos diferentes: duas de mulheres e duas de homens. As meninas quase sempre escolheram os homens. Já nessa idade tendiam a considerar que os meninos eram mais inteligentes do que elas.

Mais adiante, nessa mesma pesquisa, os voluntários do estudo foram encorajados a escolher entre dois brinquedos: um destinado a crianças muito inteligentes e outro a crianças muito esforçadas. As meninas tenderam a escolher o brinquedo direcionado às esforçadas.

Segundo Lin Bian, doutoranda da Universidade de Illinois e uma das autoras da pesquisa, trata-se de um indício de que as garotas não se sentem capazes de enfrentar determinados desafios intelectuais. Se essa convicção se consolidar, suas escolhas futuras serão prejudicadas pela insegurança e pelo não-reconhecimento das próprias virtudes. É possível que esse estereótipo afaste jovens mulheres de atividades profissionais supostamente associadas à genialidade.

No Brasil, por exemplo, carreiras como Engenharia e Tecnologia da Informação, muito valorizadas no mercado de trabalho, ainda têm absoluta predominância de homens. Segundo o Censo do IBGE de 2010, no curso de Ciência da Computação, por exemplo, as mulheres compõem apenas 22% do corpo discente. No de Engenharia Civil e de Construção, elas são 28%.

Os dados mostram ainda que nos cursos de Ciências da Educação, Psicologia, Enfermagem e Atenção Primária, Terapia e Reabilitação e Letras/Português (língua materna/vernáculo), o percentual de mulheres ultrapassa os 80%. O destaque é o curso de Ciências da Educação, com uma presença feminina de 91%.

A desvalorização do feminino não ocorre somente nas famílias tradicionais, regidas de forma severa pelo modelo patriarcal e machista. A sociedade, de forma geral, tende a validar esta visão deturpada da realidade.

Falemos, pois, de política. Nos Estados Unidos, Barack Obama, tido como um governante progressista, indicou sete mulheres para cargos importantes em seu gabinete. Os homens ocuparam dezesseis desses postos. Em 2017, no país mais poderoso do mundo, as mulheres ocupavam somente 19,1% das cadeiras da Câmara e 21% das cadeiras do Senado.

No Brasil não é diferente. No Legislativo, temos uma das taxas de participação feminina mais baixas do mundo. Segundo dados de março de 2017 da União Interparlamentar, ocupávamos a 153ª posição de um total de 193 países. Na legislatura vigente durante a produção deste livro, o número de deputadas chegou a 51, o equivalente a 9,9%. O número de senadoras passou a 13, uma fatia de 16% do total. O México, por exemplo, figurava em oitavo lugar, com 213 deputadas em

um colégio de 500 representantes. A Argentina, em décimo quinto lugar, tinha 100 mulheres na lista de 257 deputados.

O Brasil teve uma presidente, Dilma Rouseff. Nesse sentido, está à frente dos Estados Unidos, que nunca teve uma mulher no cargo desde 1776, quando se tornou uma nação independente. Também nunca houve uma mulher na Secretaria Geral das Nações Unidas.

A Alemanha, quarta economia do mundo, é liderada desde 2005 por uma mulher com doutorado em Físico-Química, com vasta cultura geral e defensora do livre mercado: Angela Merkel. Nem por isso escapou de críticas machistas. Depois de defender uma ação europeia em favor dos refugiados do Oriente Médio e da África, recebeu pesados ataques de seus adversários. Foi considerada uma mulher de coração mole, refém das emoções e que, com suas decisões, prejudicava a sociedade alemã.

Esse é um padrão comum de desqualificação das mulheres. Somos tidas como emocionais e pouco racionais, intuitivas demais, conciliadoras em excesso. Ora, não será que o conturbado mundo de hoje merece um pouco mais de “nossos defeitos”?

Voltemos, pois, à questão da supremacia masculina. Nos meios de comunicação, o paradigma se repete. Os homens geralmente aparecem como especialistas nos assuntos de maior relevância. São eles, na maioria, os âncoras, os editorialistas, aqueles que formam a opinião pública.

O relatório de 2017 do Women’s Media Center<sup>1</sup>, órgão norte-americano que monitora a participação de homens e mulheres nos noticiários, mostra que os homens mantêm a

---

<sup>1</sup> <http://www.womensmediacenter.com/reports/the-status-of-women-in-u.s.-media-2017>

supremacia na produção de notícias. No período avaliado, eles responderam por 62,7% das notícias e dos artigos assinados; as mulheres, por 37,3%. A pesquisa inclui mídias impressas, televisivas e internet.

A diferença é ainda maior nos canais de televisão, nos quais 75% dos apresentadores, repórteres e correspondentes são homens. No jornal impresso, a diferença cai para 62% de homens contra 38% de mulheres. Nos canais de notícias da internet, a situação é um pouco melhor. Há até uma empresa, a Fox News, que tem um quadro dividido igualmente entre homens e mulheres. Mas em outros sites, como o da CNN, os homens ainda são responsáveis por 55% do conteúdo.

Outro dado relevante é sobre o material jornalístico acrescido de opinião. Segundo a pesquisa, os homens noticiaram, analisaram e comentaram 89% do conteúdo sobre esportes. O mesmo ocorreu nas editorias de política (66%), tecnologia (63%) e economia e negócios (60%).

As mulheres só tiveram uma leve superioridade como fornecedoras de conteúdo sobre estilo de vida (57%), educação (54%) e saúde (51%).

Agora, vamos pensar no dia a dia? Você verá que em várias situações as mulheres são inferiorizadas ou diminuídas. A relação abaixo apresenta exemplos do desprezo pelo feminino na vida diária.

- Piadas baseadas no mito de que mulheres são menos capazes na condução de veículos. Em nossa cultura machista, são comuns máximas como: “Mulher ao volante, perigo constante.”

- Um amigo ou familiar precisa submeter-se a uma cirurgia e se assusta ou se incomoda quando descobre que uma mulher realizará o procedimento.
- Quando uma mulher se irrita ou discute, há geralmente alguém que a rotula como histérica ou descontrolada.
- Quando um casal chega a um posto de serviço ou oficina mecânica, o atendente geralmente se dirige ao homem, mesmo quando o veículo está sendo conduzido pela mulher.
- Em uma reunião de trabalho, a profissional apresenta uma boa ideia, mas é ignorada pelo grupo. Minutos depois, um homem repete a proposta que, então, é elogiada e aceita por todos.
- O executivo precisa do suporte de um membro da equipe em uma importante reunião. Assim, escolhe um homem, mesmo que ele não seja o profissional mais qualificado do departamento.
- A mulher que alcança o sucesso é frequentemente alvo de suspeitas. À boca pequena, comenta-se que se aproveita da proteção ou do favorecimento de um homem. Muitas vezes, insinua-se que tal figura seja seu amante.
- Quando a mulher comete um erro ou deslize, a crítica não tem por base a avaliação de suas competências profissionais específicas. Se errou, segundo a visão do preconceituoso, é porque é mulher.
- No caso de incompetência, negligência ou imperícia, a crítica personalizada se converte em condenação das

mulheres em geral. Exemplo: “Ah, essa bandeirinha marcou um impedimento inexistente; mulher não dá para isso, não.” Em relação aos homens auxiliares de arbitragem, no entanto, jamais se ouve que seus frequentes e escandalosos erros se devem à condição masculina.

- A partir de certa idade, mulheres solteiras são maldosamente chamadas de solteironas e inspiram anedotas sobre o porquê de não terem contraído matrimônio.
- Alguns maridos tratam suas esposas como empregadas, mesmo em público. Certa vez, durante uma reunião social, um homem ordenou à esposa: “Me traga uma cerveja.” Ela, então, o atendeu prontamente. É louvável a troca de gentilezas entre marido e mulher quando se trata de atenção recíproca. Vale a atenção quando se emprega uma frase respeitosa, em tom suave, seguida de sincero agradecimento. Na frente dos filhos, de forma especial, exige-se uma conduta de carinho, civilizada, em que predomine a afeição e a cortesia.
- Pratica-se rotineiramente o chamado *gaslighting*, ou seja, o abuso mental e emocional por meio de artimanhas retóricas, pela distorção da realidade e pela ridicularização do argumento feminino. O termo tem origem no filme *Gaslight (À Meia Luz)*, de 1944, dirigido por George Cukor e baseado na peça teatral de Patrick Hamilton. Na obra, o malvado Gregory (Charles Boyer) tenta fazer com que Paula (Ingrid Bergman) duvide da própria sanidade. Ela vê reduzir o brilho da iluminação da casa, o que realmente ocorre quando o

marido utiliza o gás em outro cômodo. O pérfido Gregory, porém, atribui esta percepção à suposta loucura da mulher. Na prática do *gaslighting* a informação é adulterada, os fatos relevantes são omitidos e interpretações falsas são agregadas à análise. Em uma sociedade machista, as mulheres são vítimas preferenciais desse tipo de manipulação, praticada por maridos, namorados, pais, amigos e chefes. “Você está louca!”, quem já não ouviu essa frase?

Apresento essas estatísticas, dados e exemplos para que você compreenda que não há nada de anormal nesta sensação de insegurança ou de inferioridade. A sociedade, por meio de hábitos, crenças e tabus, produz esses traumas. Desde a infância não vemos muitas mulheres em posições de destaque. Além disso, no cotidiano, assistimos a várias situações em que a mulher é diminuída, reprimida e até mesmo ridicularizada.

É por isso que na hora H, prestes a assumir um cargo importante, iniciar um grande projeto ou abrir um novo negócio, é normal que a mulher desconfie de si mesma, sinta-se uma fraude e julgue-se pouco merecedora de concretizar seus sonhos.

Espero que neste momento você se sinta aliviada, sabendo que essa insegurança é absolutamente normal, resultado de experiências traumáticas e da formação inadequada recebida ao longo dos anos. Não deixe, porém, que esses sentimentos gerem qualquer tipo de alienação. Mantenha a autoestima, valorize seus talentos e orgulhe-se de suas competências.

Ao final deste capítulo, quero que você olhe para si mesma e identifique seus potenciais. Toda mulher é capaz de executar as mais diferentes tarefas, algumas delas de forma



simultânea. Todas nós temos talentos que podem ser descobertos, desenvolvidos e empregados na construção de uma bela história de vida.

Conhecer seu valor é importante não só para seu sucesso profissional, mas também para que você possa amar a si mesma e ser amada.

O exercício que incluí ao final deste capítulo irá ajudá-la nesse sentido.

Finalmente, o mais importante. Na próxima vez em que se sentir insegura diante de um desafio, avance. Não pense muito. Lembre-se que as pessoas que planejam alcançar o sucesso precisam se expor ao erro, à falha, aos problemas e às críticas.

Pessoas de carne e osso, sem superpoderes, tomam decisões erradas e voltam atrás. Também cometem erros que precisam ser corrigidos e, às vezes, devem se retratar, pedir desculpas e aceitar a bronca. São as pedras do caminho que fazem o aprendizado. Ninguém está livre do equívoco. Saiba que somente vai evoluir quem se dispuser a assumir riscos, aprimorando-se durante a trajetória.

Por isso, incorpore seu lado mais destemido e procure dizer SIM mais vezes para a vida.

Você tem um valor enorme, como todo ser humano. Tem inteligência, talentos, habilidades e experiências acumuladas. Por isso, você é única.

Acredite: há uma função, trabalho ou missão que precisa das suas habilidades! Encare o desafio. Você efetivamente pode mudar para melhor sua família, sua empresa, sua cidade e até mesmo este nosso mundo tão cheio de problemas.

# EXERCÍCIOS DO CAPÍTULO

---

*Liste todas as coisas que você faz com total segurança, sabendo que o resultado será positivo.*

*É administrar uma casa, uma entidade ou uma empresa? É educar? É fazer negócios? É inovar? É desenvolver alguma tecnologia? É treinar ou mobilizar pessoas? É interpretar dados? É produzir o bem para quem precisa? Afinal, no que você se destaca?*

*Sim, para uma ou mais missões, você tem o talento, o saber e a habilidade para obter êxito e fazer acontecer. É hora de descobrir-se. Mãos à obra.*

AMOSTRA