

FICHA TÉCNICA

Título original: *Lean In — Women, Work and the Will to Lead*

Autora: *Sheryl Sandberg*
com *Nell Scovell*

Copyright © 2013 by Lean In Foundation

Tradução © Editorial Presença, Lisboa, 2014

Tradução: *Ana Cristina Pais, Cristina Carvalho e Rita Figueiredo*

Coordenação da tradução: *Ana Cristina Pais*

Prefácio: *Ana Bela Martins Pereira da Silva*

Fotografia da capa: *Matt Albiani*

Design da capa: *Peter Mendelsund*

Composição, impressão e acabamento: *Multitipo — Artes Gráficas, Lda.*

1.ª edição, Lisboa, março, 2014

Depósito legal n.º 371 349/14

Reservados todos os direitos

para Portugal à

EDITORIAL PRESENÇA

Estrada das Palmeiras, 59

Queluz de Baixo

2730-132 BARCARENA

info@presenca.pt

www.presenca.pt

Índice

Prefácio à Edição Portuguesa	13
Introdução: Interiorizar a Revolução	17
1. O Abismo na Ambição de Liderança — O que faria se não tivesse medo?	28
2. Um Lugar à Mesa	46
3. Sucesso e Simpatia	60
4. Não é uma Escada, é um Trepa-Trepa	75
5. É Você o Meu Mentor?	90
6. Diga e Procure o que Para Si é Verdadeiro	106
7. Não Saia Antes de Tempo	125
8. Faça do Seu Companheiro um Companheiro a Sério	140
9. O Mito de Fazer Tudo	162
10. Vamos Começar a Falar sobre o Assunto	185
11. Trabalhar em Conjunto para a Igualdade	208
Vamos Continuar a Falar...	225
Agradecimentos	226
Notas	235

O Abismo na Ambição de Liderança

O que faria se não tivesse medo?

A minha avó Rosalind Einhorn nasceu precisamente cinquenta e dois anos antes de mim, em 28 de agosto de 1917. À semelhança de muitas famílias judias pobres nos bairros da cidade de Nova Iorque, a família dela morava num apartamento pequeno e apinhado de gente próximo dos restantes parentes. Os pais, tias e tios tratavam os primos dela pelos nomes próprios mas ela e a irmã eram chamadas apenas de «Menina».

Durante a Grande Depressão, a minha avó teve de deixar a Morris High School para ajudar a sustentar a casa cosendo flores de tecido em roupa interior que a mãe dela podia revender com um pequeno lucro. Ninguém da comunidade teria alguma vez pensado tirar um rapaz da escola. Na educação de um rapaz residia a esperança de ascensão social e financeira da família. A educação das raparigas era, no entanto, menos importante, quer em termos financeiros, porque era improvável virem a contribuir para o rendimento familiar, quer em termos culturais, uma vez que o esperado era que os rapazes estudassem a Tora e as raparigas governassem um «lar perfeito». Felizmente para a minha avó, uma professora insistiu

que os pais dela a voltassem a pôr na escola. Ela acabou por não só terminar o liceu como licenciar-se pela Universidade da Califórnia, em Berkeley.

Após a faculdade, a «Menina» trabalhou a vender livros de bolso e acessórios na loja David's Fifth Avenue. Quando se despediu para casar com o meu avô, reza a lenda da família que a David's teve de contratar quatro pessoas para a substituir. Anos mais tarde, quando o negócio de tintas do meu avô estava em dificuldades, ela interveio e tomou algumas das medidas difíceis que ele tinha relutância em tomar, para ajudar a salvar a família da ruína financeira. A sua perspicácia para os negócios voltou a revelar-se na casa dos quarenta. Depois de lhe ter sido diagnosticado cancro da mama, ela venceu-o e dedicou-se a angariar dinheiro para a clínica que a tratara vendendo relógios de contrafação a partir da bagageira do carro. A «Menina» acabou por ter uma margem de lucro que faria inveja à Apple. Nunca conheci ninguém com mais energia e determinação que a minha avó. Quando Warren Buffett fala em competir contra apenas metade da população, eu lembro-me dela e pergunto-me quão diferente não podia ter sido a sua vida se tivesse nascido meio século mais tarde.

Quando a minha avó teve filhos — a minha mãe e os dois irmãos —, insistiu na educação para todos eles. A minha mãe frequentou a Universidade da Pennsylvania, onde as turmas eram mistas. Quando em 1965 se licenciou em Literatura Francesa, considerou integrar um mercado de trabalho que julgava consistir em duas opções de carreira para as mulheres: o ensino ou a enfermagem. Optou pelo ensino. Iniciou o doutoramento, casou-se e depois desistiu quando engravidou de mim. Como era considerado um sinal de fraqueza um marido precisar da ajuda da mulher para sustentar a família, a minha mãe tornou-se dona de casa e uma voluntária ativa. A divisão centenária do trabalho continuou de pé.

Embora eu tenha crescido num lar tradicional, os meus pais tinham expectativas iguais para mim, para a minha irmã e para o meu irmão. Fomos os três incentivados a ter boas notas na escola, realizar tarefas domésticas iguais e participar em atividades extracurriculares. Além disso, era suposto sermos todos atléticos. O meu irmão e a minha irmã entraram em equipas desportivas, mas eu era daquele tipo de criança que é sempre a última a ser escolhida em ginástica. Não obstante as minhas limitações atléticas, fui criada a acreditar que as raparigas podiam fazer tudo o que os rapazes faziam e que *todas* as carreiras me eram permitidas.

Quando cheguei à faculdade no outono de 1987, os meus colegas de turma de ambos os sexos pareciam estar de igual modo concentrados nas questões académicas. Não me lembro de pensar na minha futura carreira de maneira diferente dos estudantes do sexo masculino. Também não me recordo de quaisquer conversas sobre um dia ter de conjugar o trabalho e os filhos. Os meus amigos e eu partimos do princípio de que teríamos ambas as coisas. Os homens e as mulheres competiam aberta e agressivamente uns com os outros nas aulas, nas atividades e nas entrevistas de emprego. Somente duas gerações passadas sobre a minha avó, parecia que estávamos em pé de igualdade.

Porém, mais de vinte anos depois de me ter licenciado, o mundo não evoluiu, nem de longe nem de perto, tanto quanto eu achava que ia evoluir. Quase todos os meus colegas de turma do sexo masculino trabalham em ambientes profissionais. Algumas das minhas colegas de turma do sexo feminino trabalham a tempo inteiro ou a tempo parcial fora de casa, e outras tantas são mães a tempo inteiro e voluntárias como a minha mãe. Isto reflete a tendência nacional. Em comparação com os seus equivalentes masculinos, há um elevado número de mulheres com formação superior que está a reduzir a atividade e a aban-

donar o mercado de trabalho.¹ Por sua vez, estas percentagens divergentes ensinam as instituições e os mentores a investirem mais nos homens, os quais, em termos estatísticos, têm maior probabilidade de ficar.

Judith Rodin, presidente da Fundação Rockefeller e a primeira mulher a ocupar o cargo de presidente de uma universidade da Ivy League, certa vez fez o seguinte comentário perante um auditório de mulheres da minha idade: «A minha geração lutou muito para vos proporcionar a todas escolhas. Nós acreditamos em escolhas. Mas escolher abandonar o mercado de trabalho não era a escolha que pensávamos que tantas viessem a fazer.»²

O que se terá passado? A minha geração foi criada numa época de crescente igualdade, uma tendência que achámos que iria continuar. Agora que penso nisso, fomos ingénuas e idealistas. A integração das aspirações profissionais e pessoais revelou-se um desafio muito maior do que tínhamos imaginado. Durante os mesmos anos em que as nossas carreiras exigiam o máximo de investimento de tempo, a nossa biologia exigia que tivéssemos filhos. Os nossos companheiros não partilhavam connosco as tarefas domésticas e a educação dos filhos, pelo que acabávamos por ter dois empregos a tempo inteiro. O mercado de trabalho não evoluíra de modo a dar-nos a flexibilidade de que precisávamos para cumprir as nossas responsabilidades em casa. Não estávamos à espera de nada disto. Fomos apanhadas de surpresa.

Se a minha geração foi demasiado ingénua, as gerações que se seguiram talvez sejam demasiado pragmáticas. Antes sabíamos muito pouco e agora as raparigas sabem de mais. As raparigas que crescem nos dias de hoje não são a primeira geração a ter igualdade de oportunidades, mas são as primeiras a saber que todas essas oportunidades não se traduzem necessariamente em realização profissional. Muitas dessas raparigas

viram as mães tentar «fazer tudo» para depois decidir que alguma coisa tinha que ficar para trás. Essa coisa geralmente era a carreira.

Não há dúvida de que as mulheres possuem as competências para liderar no local de trabalho. As raparigas estão, cada vez mais, a superar os rapazes nas salas de aula, obtendo cerca de 57 por cento das licenciaturas e 60 por cento dos mestrados nos Estados Unidos.³ Esta tendência é também evidente em Portugal, onde as mulheres obtêm 60 por cento dos diplomas universitários.⁴ Na Europa, 82 por cento das mulheres com idades compreendidas entre os vinte e os vinte e quatro anos completaram pelo menos o ensino secundário, descendo este valor para 77 por cento no caso dos homens.⁵ Estas conquistas académicas chegaram mesmo a deixar algumas pessoas preocupadas com o «fim dos homens».⁶ Contudo, embora os comportamentos condescendentes do tipo «ponha o braço no ar e fale só quando lhe disserem» possam ser recompensados na escola, são menos valorizados no local de trabalho.⁷ A progressão na carreira muitas vezes depende de se correrem riscos e de se defenderem os próprios interesses — características que as raparigas são desencorajadas de exibir. Isso poderá explicar por que razão as conquistas académicas das raparigas ainda não se traduziram em números significativamente mais elevados de mulheres em lugares de topo. A nascente que fornece a mão de obra instruída está saturada de mulheres em situação de primeiro emprego, mas quando a mão de obra chega às posições de chefia, são os homens que dominam.

Há muitas razões para esta seleção, mas um fator importante é a falta de ambição de liderança. Naturalmente, muitas mulheres são tão ambiciosas a nível profissional como qualquer homem. No entanto, quando analisamos bem, os dados indicam claramente que, setor atrás de setor, há mais homens do que mulheres a aspirar aos cargos mais importantes. Um estudo que a McKinsey realizou em 2012 e que incidiu em mais de quatro

mil funcionários de grandes empresas verificou que 36 por cento dos homens queriam chegar a um dos três cargos mais importantes, comparativamente a apenas 18 por cento das mulheres.⁸ Quando os cargos são descritos como sendo de poder, exigentes e implicando níveis de responsabilidade elevados, aliciam mais homens do que mulheres.⁹ E apesar de a falta de ambição ser mais acentuada conforme se vai ascendendo profissionalmente, a dinâmica subjacente está patente em todos os patamares da escada de progressão na carreira. Uma sondagem efetuada a estudantes universitários revelou que mais homens do que mulheres escolhem «alcançar um nível de direção» como prioridade de carreira nos três primeiros anos após a licenciatura.¹⁰ Mesmo entre profissionais do sexo masculino e feminino com um nível de instrução elevado, há mais homens do que mulheres a descrever-se como sendo «ambiciosos».¹¹

Há alguma esperança de estar a começar a ocorrer uma mudança na próxima geração. Um estudo de 2012 realizado pelo centro de investigação Pew apurou, pela primeira vez, que entre jovens entre os dezoito e os trinta e quatro anos houve mais mulheres jovens (66 por cento) que homens jovens (59 por cento) a classificar o «sucesso numa carreira ou profissão bem paga» como sendo importante para as suas vidas.¹² Um estudo recente sobre a Geração do Milénio¹³ constatou que as mulheres tinham tantas probabilidades como os homens de se autocaracterizarem como sendo ambiciosas. Embora seja um progresso, mesmo entre esta demografia, a falta de ambição de liderança mantém-se. As mulheres da geração do milénio têm menor probabilidade do que os homens da mesma geração de concordar que a afirmação «Aspiro a um cargo de chefia na área em que trabalho» se adequa muito bem a elas. As mulheres da geração do milénio tinham igualmente menor probabilidade do que os seus colegas do sexo masculino de se autocaracterizarem como «líderes», «visionárias», «autoconfiantes» e «dispostas a correr riscos».¹⁴

Uma vez que há mais homens a almejar cargos de chefia, não admira que os obtenham, sobretudo tendo em conta todos os demais obstáculos que as mulheres têm de ultrapassar. Este padrão tem início muito antes de entrarem no mercado de trabalho. A autora Samantha Ettus e o marido leram o anuário do infantário da filha, onde cada criança respondeu à pergunta: «O que queres ser quando fores grande?» Repararam que havia vários rapazes que queriam ser presidentes, mas nenhuma rapariga.¹⁵ (Os dados atuais sugerem que, quando estas raparigas se tornarem mulheres, irão continuar a sentir o mesmo.)¹⁶ No terceiro ciclo do ensino básico há mais rapazes que raparigas a aspirar a cargos de chefia nas futuras carreiras.¹⁷ Nas cinquenta faculdades mais importantes, menos de um terço dos presidentes das associações de estudantes são mulheres.¹⁸

A ambição profissional é exigida aos homens mas é opcional — ou, o que é pior, por vezes chega mesmo a ser uma desvantagem — no caso das mulheres. «Ela é *muito* ambiciosa» não é um elogio na nossa cultura. As mulheres agressivas e determinadas violam regras tácitas sobre o que é uma conduta social aceitável. Os homens são constantemente aplaudidos por serem ambiciosos e poderosos e bem-sucedidos, mas as mulheres que exibem essas mesmas características frequentemente sofrem uma penalização social. As conquistas femininas têm um preço.¹⁹

E, não obstante todo o progresso, ainda há a pressão social no sentido de as mulheres terem presente o casamento desde tenra idade. Quando fui para a faculdade, por muita importância que os meus pais atribuíssem ao rendimento académico, atribuíam ainda mais importância ao casamento. Disseram-me que as mulheres mais cobiçadas casam novas para conseguirem arranjar um «bom partido» antes de estarem todos comprometidos. Segui o conselho deles e durante a faculdade avalei todos os rapazes com quem saía enquanto potenciais

maridos (o que, vão por mim, é a melhor maneira de dar cabo de um encontro quando se tem dezanove anos de idade).

Quando estava a terminar a licenciatura, o meu orientador de tese, Larry Summers, sugeriu que me candidatasse a bolsas internacionais. Rejeitei a ideia com a desculpa de que um país estrangeiro não era um lugar suscetível de transformar um namorado num marido. Em vez disso, mudei-me para Washington, D.C., que estava cheia de bons partidos. Funcionou. No primeiro ano depois de ter saído da faculdade conheci um homem que era não só um bom partido como também maravilhoso, por isso casei-me com ele. Tinha vinte e quatro anos e estava convencida de que o casamento era o primeiro passo — necessário — para uma vida feliz e produtiva.

Mas as coisas não correram dessa maneira. Eu pura e simplesmente não tinha maturidade suficiente para tomar essa decisão para a vida, e a relação rapidamente foi por água abaixo. Aos vinte e cinco anos já conseguira casar-me... e divorciar-me. Na altura encarei aquilo como um enorme fracasso pessoal e público. Durante muitos anos senti que alcançasse eu o que alcançasse a nível profissional, era insignificante quando comparado com a letra escarlata D que tinha cosida ao peito. (Quase dez anos mais tarde, fiquei a saber que nem todos os «bons partidos» estavam comprometidos, e casei, sabiamente e de bom grado, com David Goldberg.)

Tal como eu, Gayle Tzemach Lemmon, diretora-adjunta do Programa para as Mulheres e Políticas Internacionais do Conselho de Relações Internacionais, foi incentivada a dar prioridade ao casamento em detrimento da carreira. Como descreveu no livro *The Atlantic*: «Quando tinha 27 anos, recebi uma choruda bolsa para viajar para a Alemanha para aprender alemão e trabalhar no *Wall Street Journal*... Era uma oportunidade incrível para uma miúda de vinte e tal anos à luz de quaisquer padrões objetivos, e eu sabia que me iria ajudar a preparar-me para a

pós-graduação e muito mais. Todavia, as minhas amigas ficaram escandalizadas por eu ir deixar o meu namorado da altura para viver no estrangeiro durante um ano. Os meus familiares perguntaram-me se não estava preocupada por poder nunca me casar. E quando fui a um churrasco com o meu mais-que-tudo de então, o chefe dele chamou-me à parte para me lembrar que “já não há muitos homens assim por aí”.» O resultado destas reações negativas, na opinião de Gayle, é muitas mulheres «ainda considerarem a ambição uma palavra feia».²⁰

Muitas pessoas asseveraram-me que a ambição não é o problema. Insistem que as mulheres não são menos ambiciosas que os homens, mas sim mais esclarecidas, com objetivos diferentes e mais sérios. Não ponho de parte nem contesto este argumento. A vida tem muito mais que se lhe diga do que ascender na carreira, incluindo criar filhos, procurar a realização pessoal, contribuir para a sociedade e melhorar as vidas dos outros. E há muitas pessoas que são profundamente dedicadas aos seus trabalhos mas não aspiram — nem deviam ter de aspirar — a dirigir as organizações para as quais trabalham. Os cargos de chefia não são a única maneira de ter um impacto profundo.

Reconheço igualmente que existem diferenças biológicas entre homens e mulheres. Amamentei duas crianças e constatei, por vezes com grande desapontamento, que tal simplesmente não era algo para o qual o meu marido estivesse equipado. Haverá características inerentes aos diferentes sexos que tornem as mulheres mais carinhosas e os homens mais assertivos? Muito possivelmente. Ainda assim, no mundo em que hoje vivemos, onde já não temos de ir caçar o nosso alimento na natureza, o nosso desejo de liderança é, em grande medida, uma característica criada e reforçada culturalmente. A atitude dos indivíduos perante o que podem e devem realizar é amplamente influenciada pelas nossas expectativas sociais.