

QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES QUE O ESTILO FEMININO DE LIDERANÇA TRAZ PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS?

GLAUCIA DE SOUZA MUNHOZ¹

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Resumo

Procuramos desenvolver neste artigo algumas abordagens sobre o estilo natural de liderança que as mulheres vêm exercitando, de forma sutil, na maioria das vezes, pela falta de apoio, entendimento e credibilidade das (novas) organizações nas questões que envolvem a participação do gênero feminino. Para melhor compreensão deste estilo e das dificuldades em aplicá-lo, procuramos, inicialmente, nos situar quanto aos conceitos de feminismo e masculinismo, examinando as questões sobre sexo, gênero, androginia e a influência negativa que os estereótipos criados em torno da mulher desenvolvem na cultura organizacional. Em seguida argumentamos sobre a necessidade da mulher em buscar o seu espaço, seja como empreendedora ou intraempreendedora, para poderem exercer o seu estilo natural de liderança. Posteriormente enfocamos o estilo administrativo tradicional, com suas nuances de poder e uma crítica às estratégias masculinas elaboradas nestas últimas décadas, visando a adaptação das mulheres ao ambiente organizacional tipicamente masculino. Finalmente, procuramos apresentar a importância em administrar a diversidade de gênero e as contribuições que advêm, quando entendemos que as diferenças de estilos existem para serem complementares.

Palavras-chave: *liderança feminina, gênero, empreendedorismo.*

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em tempos de busca da melhor prática para administrar as organizações, temos percebido, especialmente nesta última década, a intensificação de propostas de “conceitos de administração” (teses, artigos, livros), elaborados pelo mundo acadêmico e por profissionais renomados. Tais apresentações ao público, específico ou não, têm levado, ao nosso ver, a um processo de reflexão. Ao menos acredito que, para os administradores mais atentos, onde o “simples e o óbvio” passam a ser resgatados e reconstruídos.

Diante destas observações, pretendemos, neste artigo, trazer à tona a antiga questão da participação do gênero feminino no ambiente público, no caso, aqui, nas (novas) organizações. Contudo, não intencionamos apresentar modelos ou “fórmulas mágicas” de transformação para que o gênero feminino seja aceito no ambiente organizacional tipicamente

¹ Mestranda em Administração, pela Universidade Estadual de Maringá.

masculino, mas, sim, favorecer o “despertar” das organizações já estruturadas e dos novos empreendimentos, sobre a importância em absorver as especificidades do gênero feminino no desenvolvimento da liderança.

Iniciamos o artigo através de uma visão panorâmica sobre o feminismo e o masculinismo, apresentando os conceitos de sexo, gênero e androginia e, inclusive, chamamos a atenção sobre os estereótipos desenvolvidos em torno da mulher, os quais no conjunto pretendem evidenciar as dificuldades do desempenho profissional feminino. Em razão destes contextos, procuramos abordar a necessidade que as mulheres têm em buscar o seu espaço para desenvolver o seu estilo natural de liderança, sejam como empreendedoras de seus próprios negócios ou como intraempreendedoras ou empreendedoras corporativas (Filion, 1999) nas organizações onde trabalham. Nos tópicos posteriores explanamos sobre o estilo administrativo tradicional, o uso do poder e uma crítica às estratégias masculinas para adaptação das mulheres ao ambiente organizacional. Finalizamos com a importância da administração da diversidade de gênero e suas contribuições.

1. ENTENDENDO O FEMINISMO E O MASCULINISMO

O termo *feminismo* suscita, para muitos, um movimento anárquico composto de mulheres que, em virtude da não realização da sua feminilidade, buscam ser iguais aos homens em todos os sentidos.

O que se percebe, através da pesquisa sobre este movimento, é que os grupos dominantes, compostos na sua grande maioria por homens, receando a evolução do processo reivindicatório por direitos iguais de oportunidades, procuraram através dos diversos meios de comunicação deturpar as verdadeiras razões, ridicularizando aquelas que estavam à frente de tais movimentos, numa estratégia tão eficaz que até hoje, quase quarenta anos após o grande último levante feminino deste século, muitas pessoas ainda guardam a imagem negativa deste processo.

Alves e Pitanguy (1985) esboçam a dificuldade em estabelecer uma definição precisa do que seja feminismo, considerando que este termo, além de refletir um processo histórico, continua em construção, pois, como todo processo de transformação, ele é composto de avanços e recuos, medos e alegrias. Este movimento surge e ressurgue na história no sentido de denunciar a existência das diversas formas de opressão, sejam econômicas, políticas, sexuais, entre outras, não se limitando ao gênero feminino, mas aliando-se a outras classes sociais que também sofrem discriminações e abuso de poder. As autoras também esclarecem que:

o feminismo não é apenas o movimento organizado, publicamente visível. Revela-se também na esfera doméstica, no trabalho, em todas as esferas em que mulheres buscam recriar as relações interpessoais sob um prisma onde o “feminino” não seja o menos, o desvalorizado (...) busca repensar e recriar a identidade de sexo sob uma ótica em que o indivíduo, seja ele homem ou mulher, não tenha que adaptar-se a modelos hierarquizados, e onde as qualidades “femininas” ou “masculinas” sejam atributos do ser humano em sua globalidade. (Alves e Pitanguy, 1985: 9)

O feminismo só veio à tona em função da existência primeira do masculinismo, termo este que foi usado por Betty Friedan (Loden, 1988) como sendo uma cultura que tem o homem como figura central, bem como toda a atmosfera que se cria em função deste.

Deste modo, propomos apresentar as nuances do masculinismo no ambiente organizacional e seus reflexos, visando entender as dificuldades que as mulheres enfrentam em conduzir os processos de liderança de acordo com suas habilidades naturais nas organizações em que participam, através da compreensão dos valores culturais afetos a tais organizações, como Loden (1988: 29) faz referência:

Os valores culturais de uma organização são moldados por aqueles que a controlam, a estes princípios básicos fornecem um bom senso de direcionamento a todos os funcionários. Os valores moldam o sistema de crenças básicas usado para guiar as atividades de uma organização, para estabelecer metas e determinar padrões adequados de comportamento. (grifo nosso)

Notamos que, através da literatura consultada e de nossa vivência em empresas de pequeno, médio e grande porte no Paraná, Santa Catarina e São Paulo, por aproximadamente 20 anos, as características do masculinismo estão sempre presentes na maioria das organizações, independente do menor ou maior grau de evidências apresentadas.

Loden (1988) apresenta três características que elucidam o contexto do masculinismo, quais sejam: a competição, a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente e a positividade ou comportamento agressivo. Segundo a autora, a relação de negócio do masculinismo e até a sua relação sobre a vida são representadas em termos de luta freqüentemente competitiva onde há apenas vencedores e perdedores, onde a meta dominante é vencer ou triunfar sobre seus adversários. Sobre a habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente, o masculinismo valoriza o controle através de cálculos meticulosos e a capacidade organizativa de desenvolver planos e estratégias. Já com relação à positividade, o masculinismo preza pelo respeito aos ocupantes das posições hierárquicas mais altas, bem como um comportamento agressivo aos que estão nas posições inferiores. Aqui cabe-nos ressaltar a definição tradicional de líder resgatada por esta autora:

um líder deve dirigir e controlar as ações daqueles abaixo dele. Espera-se que, como chefe, ele diga aos seus subordinados o que fazer, e eles, por sua vez, executem suas instruções. (Loden, 1988: 32)

Além destas características, Loden (1988) destaca que na cultura organizacional masculina está implícito um grande valor quanto à sustentação de uma atitude objetiva e não emotiva em relação aos negócios:

Em um ambiente onde as necessidades individuais devem sempre estar subordinadas e muitas vezes ser sacrificadas para alcançar as metas da organização, o envolvimento emocional com as pessoas é visto como improdutivo. Ao invés de usar a satisfação do funcionário como medida de eficiência administrativa, as organizações freqüentemente usam resultados financeiros como o único critério de liderança. (Loden, 1988:32)

1.1 SEXO, GÊNERO E ANDROGINIA

Cabe, neste momento, fazer uma distinção importante entre sexo e gênero. Calás e Smircich (1999) apresentam sinteticamente que o “sexo” é aquele biologicamente definido

(masculino e feminino), e que “gênero” é aquele que foi sociologicamente construído, ou seja, um produto da socialização e vivência.

Acreditamos que a definição de sexo é elucidativa por si só. Contudo, em virtude de nossa temática, torna-se importante ampliarmos o entendimento quanto à questão do gênero. Loden (1988) procura nos mostrar, de uma forma bem simples, onde inicia, a seu ver, o processo de construção social do gênero:

As diferenças na socialização também têm um papel importante na construção de nossos valores, interesses e comportamentos desde a infância. Do momento que uma criança é coberta com a tradicional manta azul ou rosa do berçário, os adultos começam a agir em relação a elas, baseados em suas próprias expectativas de como meninos e meninas devem se comportar. Desde os primeiros anos de vida, os pais e professores continuam a reforçar muitas das diferenças comportamentais nas crianças, baseando-se apenas em seu sexo. (p. 65)

Percebemos, também, que os brinquedos e as brincadeiras proporcionam comportamentos diferentes. Aos meninos, estimulam-se os jogos competitivos e a importância em ser melhor para vencer, permitindo-se usar ou não a força física, falar mais alto e impor a sua vontade, negligenciando, na maioria das vezes, o surgimento de possíveis conflitos. Para as meninas, Mendell (1997) afirma que os seus brinquedos ensinam um estilo de interação completamente diferente e que os jogos que elas praticam ressaltam a importância da cooperação e do desenvolvimento de aptidões não-competitivas e que, em sua maioria, são jogos de representação de papéis específicos, tais como quando brincam de casinha ou de boneca. Portanto, na tentativa de traçar um perfil de aprendizado enquanto criança, Mendell (1997: 26) afirma que *em todas as culturas, os meninos aprendem a ser muito mais voltados para as realizações e mais autoconfiantes do que as meninas. Da mesma forma, as meninas aprendem a ser muito mais cuidadosas do que os meninos.*

Na fase adulta, homens e mulheres, a partir das concepções incorporadas desde seu nascimento, passam a esboçar a seguinte visão de mundo, de acordo com Mendell (1997):

Para as mulheres, o mundo gira em torno de pessoas e relacionamentos. Elas aprendem a ser sensíveis às relações entre pessoas e a prezar e manter esses relacionamentos (...) estão conscientes de como os seus atos afetam outras pessoas. (p. 28)

Para os homens, o mundo gira em torno de ações e dos resultados dessas ações. Os relacionamentos, em si e por si, não são importantes. O que importa é como esses relacionamentos afetam os resultados. (p. 29)

Loden (1988) também apresenta, a fim de elucidar o comportamento adulto de homens e mulheres, os resultados do levantamento “Study of Values”, aplicado nos Estados Unidos, sobre o perfil médio masculino e feminino:

os homens tendem a ser mais motivados pela busca da verdade racional (o teórico), da praticidade e utilidade das coisas e idéias (o econômico), e do desejo pelo poder e influência (a política). Assim sendo, atribuem maior valor à habilidade de observar e raciocinar objetivamente, para encontrar uma razão útil em seus trabalhos e suas vidas, e terem influência e serem admirados pelos outros.

Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo. (p. 66)

A compreensão das diferenças entre pessoas de gêneros distintos traz para as organizações uma linha norteadora para a convivência no ambiente de trabalho e para suas ações estratégicas. E diante desta problemática, vários autores e entre eles Loden, Muraro e Ludwig debatem a questão da androginia.

Mas, afinal, o que vem a ser androginia? Para elucidar este conceito, gostaríamos, primeiramente, de ilustrar a origem do termo, que acreditamos estar relacionado ao mito Andrógino, de Platão:

o homem e a mulher eram originalmente um ser único, com duas cabeças, quatro braços e quatro pernas. Mas seu poder era tanto que chegou a ameaçar seriamente o poder dos deuses. E estes, para se verem livres de tal poder, cortaram ao meio aquele ser, transformando-o no homem e na mulher, seres que até hoje gastam o seu tempo e a sua energia procurando juntar-se de novo, deixando assim os deuses reinarem em paz. (Muraro, 1990: 70)

Ludwig (citado em Somoggi, 2000: 13) afirma que *a gestão ideal deveria ser andrógina*. Este conceito de administração andrógina tende a focar os benefícios que as organizações possam usufruir, ao utilizar a maior gama possível de habilidades de liderança disponíveis, sejam de estilos masculinos ou femininos, simplificando, muitas vezes, as diferenças reais e imutáveis inerentes aos sexos. Neste aspecto, Loden (1988) e Somoggi (2000) criticam este “estilo ideal” em uma única pessoa como sendo impossível na prática, pois a constituição biológica e o processo de socialização são diferenciados, restando uma herança estilística diferente. Assim estes autores propõem:

Ao invés de estabelecer uma meta uniforme mas inatingível para si mesmos ao tentarem se tornar executivos andróginos, os homens e mulheres estariam melhor servidos se reconhecessem seus próprios estilos e aprendessem mais sobre a maneira como são semelhantes e diferentes. (Loden, 1988: 213)

Cada um com seu estilo, concentrando-se nos pontos fortes que a natureza lhe deu. É lógico que isso não pode ser encarado de modo absoluto. Há muitos homens emotivos e mulheres cartesianas. Há homens que comandam com brandura e mulheres que dão ordens como tiranas. Há homens com características femininas e mulheres com um pronunciado lado masculino. Há homens tímidos e mulheres dominadoras. Isso tudo é verdade, mas não invalida o fato de que, sim, há diferenças e elas podem e devem ser complementares. (Somoggi, 2000: 14)

1.2 A FORÇA DOS ESTEREÓTIPOS

A maioria de nós, provavelmente, já ouviu algum comentário jocoso com certa dose de crueldade com relação ao comportamento da mulher no âmbito público. Acredito que, na maioria, se não em sua totalidade, as culturas consideram as mulheres inaptas ao mundo dos

negócios, reforçando as imagens que lhes convêm, ora tratando-as como muito emotivas não sendo suficientemente enérgicas, outras vezes como muito enérgicas; ora como incapazes de fazer algo sozinha, outras vezes como não conseguem atuar em conjunto. Enfim, a relação, ainda que contraditória, é bastante extensa.

O preconceito é, para LaRouche e Ryan (1991), uma das causas básicas dos problemas que as mulheres encontram no mercado de trabalho e mesmo quando tentam se comportar exatamente como seus colegas homens, ainda não são vistas pelos outros sob o mesmo enfoque (Loden, 1988), estando tão arraigados estes conceitos que afloram na vida organizacional, através de brincadeiras, políticas administrativas ou programas de marketing, metáforas utilizadas, linguagem das cartas formais, utilização do espaço, ambiente, uso do tempo, linguagem corporal e comunicação verbal e não-verbal (Steil, 1997).

Para ilustrar a visão preconceituosa do masculinismo, surgiu, alguns anos atrás, uma comparação satírica e ferina entre como distinguir um homem de negócios de uma mulher de negócios que circulou por algum tempo entre várias empresas americanas, inclusive no Brasil, e que foi registrado por Loden (1988):

- *Um homem de negócios tem agressividade; uma mulher de negócios faz muita pressão.*
- *Um homem de negócios é detalhista; ela é chata.*
- *Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza.*
- *Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe quando desistir.*
- *Ele permanece firme; ela é durona.*
- *Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por aí.*
- *Ele não tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela.*
- *Ele toma alguns martinis devido à pressão excessiva do trabalho; ela se embriaga.*
- *Ele exercita ativamente sua autoridade; ela é fanática pelo poder.*
- *Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo.*
- *Ele é um chefe rígido; é duro trabalhar para ela. (p. 41)*

Na tentativa de encerrar esse embate, Bardwick (1984: 211) afirma que *as mulheres não são melhores nem piores que os homens. Não são completamente diferentes deles nem totalmente iguais.*

2. LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO DO PONTO DE VISTA DA MULHER

Diante da compreensão das posições estilísticas distintas para homens e mulheres, torna-se notória, para vários autores, entre os quais destacamos Loden e Albert, a importância da percepção e valorização que o estilo feminino de liderança exerce no ambiente organizacional. Contudo, a falta desta percepção e valorização pelas organizações tem contribuído para que as mulheres se sintam motivadas a iniciarem seus próprios negócios, pois, como sugere Kets de Vries (citado por Filion, 1999: 10), *empreendedores são indivíduos desajustados que precisam criar seu próprio ambiente.*

Filion (1999), em seu processo de gerenciamento empreendedor, apresenta como um dos elementos principais o papel de animação, de dar vida as suas visões, onde o estilo de liderança, longe de um gerenciamento no estilo clássico, age como força motriz ou

catalisadora, incentivando as pessoas a realizarem muito, freqüentemente com poucos recursos e em espaços de tempo bem curtos.

Assim sendo, acreditamos que um dos fatores de sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero, na compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos. Apesar deste estilo estar presente no gênero feminino, não se pode radicalizar como sendo exclusivo das mulheres, como Loden nos apresenta:

As qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres. Estes traços certamente podem ser encontrados entre os homens. Também é verdade que existem algumas mulheres que se sentem mais à vontade dentro de um estilo de liderança predominantemente masculino, da mesma forma que existem homens que acreditam que a abordagem feminina seja mais natural. Mas a diferença chave é que as mulheres, enquanto uma classe, exibem estas características particulares de liderança de uma forma muito mais acentuada do que os homens. O fato da liderança feminina ser uma generalização, e pode não ser aplicável a todos os indivíduos, não a torna menos válida, relevante ou significativa. (Loden, 1988: 16)

Quando as líderes femininas trabalham em equipe ou estão administrando um trabalho de grupo, Loden (1988) acredita que elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos. Desta forma, seus traços estilísticos privilegiam a competência interpessoal, onde certas habilidades são mais acentuadas:

- *Habilidade de percepção: a habilidade de entender dicas não verbais; colocar-se no lugar do outro, tanto literalmente, quanto no sentido figurado, e entender seus sentimentos ou reações.*
- *Habilidade de Ouvir: prestar muita atenção no que está sendo dito pelos outros e como está sendo dito. Usar dicas não verbais para encorajar discussões abertas. Deixar as pessoas concluírem seus pensamentos sem interrompê-las.*
- *Administração de sentimentos: estar sintonizada nos sentimentos dos outros e nas condições ambientais que desencadeiam vários sentimentos. Usar suas reações de sentimentos como um barômetro emocional dentro do grupo. Expressar sentimentos como um método de aumentar a comunicação e pedir demonstrações de sentimentos dos outros. Reagir espontaneamente a situações. Levar os sentimentos em consideração quando tomar decisões.*
- *Intimidade/Autenticidade: desenvolver uma harmonia pessoal com os outros. Compartilhar dados pessoais sobre si mesma e encorajar os outros a fazer o mesmo. Concentrar o indivíduo como um todo, e não apenas como funcionário.*
- *O Uso do Posicionamento: dar um posicionamento claro e direto sobre o desempenho, focalizado nas ações. Solicitar um posicionamento dos colegas e funcionários. Usar o posicionamento para modificar seu comportamento.*

- *Calcular o Impacto Pessoal: compreender o impacto de seu comportamento sobre os outros. Reconhecer como se está sendo percebida e as conseqüências de suas ações na construção de relacionamentos.* (Loden, 1988: 120)

As barreiras encontradas pela maioria das mulheres quanto ao reconhecimento e a ascensão nas organizações (Albert, 1992), a dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança (Loden, 1988) e a falta de compreensão que o mundo dos negócios tem em relação ao cuidado com as outras responsabilidades que possuem (Mendell, 1997), acabam incentivando essas profissionais a optarem por deixar seus atuais empregos e lançarem-se por conta própria como empresárias, na expectativa de poderem alcançar êxito por meio de seu estilo, sentindo-se inteiras pela oportunidade de respeito as suas próprias necessidades.

3. ESTILO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL

Visando uma melhor localização do meio organizacional em que a maioria das mulheres se encontram, torna-se interessante abordar que, segundo a bibliografia consultada, o estilo administrativo dominante é o tradicional, tendo como base a teoria organizacional e que, de acordo com Calás e Smircich, trata-se de:

uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar (man/age). (Calás e Smircich, 1999: 281)

Assim sendo, pretendemos neste contexto não fazer acusações ou insinuações, mas, sim, discutir as práticas organizacionais que possam estar afastando o estilo natural feminino de liderança, sufocando-o ou tentando transformá-lo numa conduta padrão. Cremos que só com o reconhecimento de tais condutas é que poderemos iniciar qualquer processo de mudança.

3.1 O USO DO PODER – CONHECENDO AS REGRAS “NÃO-ESCRITAS”

Quando estudamos ou discutimos sobre liderança, quase que freqüentemente abordamos a questão do poder, pois uma grande maioria de líderes associa a sua competência o quanto detém de poder e como o exerce. Esta imagem está relacionada, na visão de Loden (1988), ao fato do modelo de administração tradicional ter sido extraído em grande parte da organização militar, reforçado pela cultura masculina:

Adicione a isto a ênfase colocada sobre o rígido controle dentro da cultura organizacional masculina, e começa-se a ver porque o poder pela posição continua a gozar de tanta popularidade entre os executivos. Tanto a cultura organizacional do masculinismo quanto a estrutura paramilitar das organizações reforçam o valor e utilidade do poder pela posição. (Loden, 1988: 82)

Para conhecer as regras do jogo impostas pelos detentores do poder, Mendell (1997) faz uma analogia ao local de trabalho encarado pelos homens (poder dominante), como se fosse um campo de batalha ou se tratasse de uma competição esportiva, alegando que em relação ao trabalho eles têm a mesma atitude mental que usam nos esportes, onde além das

regras explícitas há também um conjunto delas que é velado, e por fazerem parte da construção sociológica do masculinismo, as mulheres não conseguem decifrar.

Mendell (1997), em seu esforço para se interar do comportamento masculino através de sua vivência e observações, esclarece que:

Quando você pratica o jogo do trabalho, espera-se que conheça os dois conjuntos de regras. Um desses conjuntos governa as aptidões do ramo em que você trabalha. São aptidões que você aprendeu na escola ou mais tarde no emprego. As mulheres conhecem bem essas regras. Mas há em vigor outro conjunto de regras que as mulheres não conhecem: as regras não-escritas do jogo. Essas nunca são mencionadas, mas os homens esperam que você respeite ambos os conjuntos de regras. (p. 41)

A autora também faz referência ao fato de não ser suficientemente importante conhecer tais regras, mas, sim, compreender o modo pelo qual os homens empregam essas regras. Ela acredita que enquanto as mulheres procuram considerar cada situação em seu contexto próprio, os homens consideram cada situação segundo as regras internalizadas por eles.

Albert (1992), Mendell (1997), LaRouche e Ryan (1991) enfatizam uma regra não-escrita para diminuir ou bloquear o acesso à conquista do poder pelas mulheres, quando tentam mantê-las longe dos lugares onde os homens se reúnem, sendo excluídas de rodinhas, almoços e *happy-hours* depois do trabalho ou fazendo-as sentir deslocadas e fora de sintonia. Esta estratégia, segundo os autores, tem por objetivo evitar que as mulheres ganhem experiência de que precisam para crescer na organização ou no mundo dos negócios, fazendo, assim, com que o poder permaneça em mãos masculinas.

3.2 CRÍTICA ÀS ESTRATÉGIAS DE ADPTAÇÃO AO AMBIENTE MASCULINO

Temos notado a grande variedade de livros e artigos dirigidos às mulheres que desejam seguir uma carreira profissional voltada ao mundo dos negócios. Estes materiais, algumas vezes fruto de pesquisas, outros apenas teóricos, visam oferecer às mulheres “manuais” e “receitas” de conduta para uma melhor e mais rápida adaptação destas às organizações tradicionalmente administradas pelo masculinismo. Diante disso, Schultzer (in Loden, 1988: 5) faz uma crítica bastante interessante:

Em sua grande maioria, estes livros enfocam a mulher como uma “aprendiz dos homens”, ignorando, de uma certa forma, que a mulher não precisa ser igual ao homem para desempenhar uma função semelhante. Igualando-se ao homem, a mulher estaria, desde logo, abrindo mão de seu grande diferencial – ou seja – da sua maneira feminina de executar uma tarefa, chegando pelo seu próprio caminho ao mesmo resultado que um homem, com idênticas qualificações profissionais chegaria.

Quem já teve acesso a estes livros ou artigos consegue perceber que a maioria dos conselhos é emitida para minimizar as diferenças entre homens e mulheres. Normalmente tais autores sugerem que as mulheres tenham mais estratégia, sejam mais agressivas e competitivas, e menos emotivas e sensíveis. Em suma, a tônica dos conselhos ou das sugestões é: se as mulheres querem progredir no ambiente profissional, devem mudar.

Muraro (1990), ao questionar a feminilidade, afirma que diante destas visões muitas mulheres acreditam que só conseguirão sucesso se introjetarem a maneira masculina de ser, sendo mais agressivas e egoístas, tornando-se competitivas enquanto eram cooperativas e solidárias no domínio privado.

Avaliando as transformações pelas quais as mulheres vêm passando na tentativa de poder usufruir das mesmas oportunidades, Loden observa que:

Com esta idéia como base, as executivas se tornaram o alvo da mais maciça transformação da história moderna. As que usavam vestidos foram aconselhadas por especialistas, chamados de engenheiros do guarda-roupa, a adquirir ternos. As que eram mais caladas e pensativas durante as reuniões foram aconselhadas a ter aulas de treinamento de agressividade. (Loden, 1988: 34)

4. ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE DE GÊNERO

Temos visto, através de indicadores econômicos e sociais (Teixeira, 1998; Padilla, 1998; Cálas e Smircich, 1999; Caversan, 2000), o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho em diversos segmentos. Tanto no Brasil como nos demais países, o aumento da participação feminina nas organizações, em função da sua capacitação e desempenho, tem sido conquistado com dificuldades, como bem relata Schultz na apresentação do livro de Loden (1988):

numa disputa lenta e silenciosa e até certo ponto, sacrificante para um pequeno número de mulheres que se dispuseram a fazer valer a sua competência e preparo, para derrubar os tabus e a resistência, sempre negada, de uma sociedade dominada pelos homens. (p. 5)

Tentando também esclarecer que o avanço da participação feminina está ligado ao processo natural de mudança, Loden observa que:

Não se trata de uma luta feminista, mas sim de cumprir um destino que as mudanças sociais, culturais e econômicas vêm impondo através dos anos e que, a que tudo indica, seja um processo irreversível. (idem, p. 5)

Com o advento acentuado da globalização, o rol das exigências profissionais foi ampliado e, entre outras competências, as habilidades interpessoais ganharam destaque no processo seletivo. Neste aspecto, Loden e Padilla chamam a atenção para as características que se propagam no meio empresarial como sendo imprescindíveis em tempo atuais, que nada mais são do que aquelas que as mulheres, como uma classe, são encorajadas a desenvolver e a confiar por toda suas vidas, tais como preocupação com as pessoas, administração intuitiva, soluções criativas para problemas, percepção apurada, visão global, maior versatilidade e facilidade de se relacionar com as pessoas e delegar poderes. Em decorrência destas novas perspectivas, Loden faz, a meu ver, com certa dose de ironia, o seguinte comentário:

Assim sendo, parece que as habilidades que as mulheres foram encorajadas a abandonarem quando entraram no mundo administrativo, finalmente estão sendo reconhecidas como críticas para a saúde e viabilidade de suas companhias a longo prazo. (Loden, 1988: 61)

Administrar a diversidade de gênero permite, a todos os empreendedores, alcançar o largo espectro de habilidades necessário ao desenvolvimento dos negócios, onde as características estilísticas de cada gênero trazem contribuições significativas.

5. CONCLUSÃO

Esta exposição de argumentos pretendeu avançar, na importância de se reconhecer o estilo feminino de liderança, como sendo o potencial natural que as organizações empreendedoras dispõem, o qual necessita de maior apoio e liberdade para desenvolver-se e que, a nosso ver, em tais organizações as condições são mais favoráveis para o incentivo e a absorção deste estilo, uma vez que primam, dentre outras características, pela inovação.

Além da figura do empreendedor que na maioria das vezes inicia e administra seu próprio negócio, gostaríamos de destacar a presença do intraempreendedor, que, apesar de não atuar em sua própria organização, apresenta as mesmas motivações (Filion, 1999), contribuindo com algo novo e promovendo mudanças que favoreçam a consecução dos objetivos organizacionais. Assim, quando estes papéis são desempenhados pelo gênero feminino, podemos tentar inferir que ao serem incentivadas ao exercício do seu estilo natural de liderança, estas organizações possam ir além da administração tradicional.

Vimos quais os benefícios que este estilo apresenta e sua “não” pretensão em substituir o estilo masculino tradicional, mas, sim, em atuar lado a lado, pois a associação dos estilos de liderança feminino e masculino tenderá a promover tomadas de decisões de melhor qualidade, maior integração e interação das equipes de trabalho, propiciando a valorização de uma cultura organizacional onde a diversidade é respeitada.

Sonhamos com este avanço, pois cremos que o incentivo ao uso da criatividade e das habilidades singulares faz com que as pessoas se tornem mais inteiras, favorecendo o crescimento e a realização pessoal e, conseqüentemente, a assertividade da organização.

BIBLIOGRAFIA

ALBERT, Susan Wittig. **Mulher por conta própria**. São Paulo: Best Seller, 1992.

ALVES, Branca M. e PITANGUY, Jacqueline. **O que é feminismo**. Coleção Primeiros Passos, São Paulo: Abril Cultural, 1985.

BARDWICK, Judith M. **Mulher, sociedade, transição: como o feminismo, a liberação sexual e a procura da auto-realização alteraram as nossas vidas**. São Paulo: DIFEL, 1981.

CALÁS, Marta B. et SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores). **Handbook de estudos organizacionais**, vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Bernadete Freire. Os homens precisam ser mais femininos. **EXAME**. São Paulo: Ano, 32, ed. 671, nº 20, p.138, set.1998.

CAVERSAN, Luiz. Mercado formal também segrega mulher. **Folha de São Paulo**, caderno B12, 9 de julho de 2000.

CRUZ, Maria H. Santana. Trabalho/qualificação e relações de gênero. **Universidade e Sociedade**. São Paulo: ano VII, nº 13, 33-40, jul.1997.

DIEESE, Boletim. **Mulheres definem estratégias para a luta pela igualdade de gênero**. São Paulo: Ano XVIII, nº 214, jul/ago. 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**. São Paulo: v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**. São Paulo: v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

GARCIA, Joyce. **Como se tornar uma mulher de sucesso no trabalho**. São Paulo: Tecnoprint, 1990.

GIMENEZ, F. A. P.; MACHADO, H. P. V. & BIAZIN, C. C. (1998). A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: **1998 Balas Proceedings** Volume 1: 311-322.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de. **Tendências e impasses – o feminismo como crítica da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

KRUGER, Pamela. Por que há tão poucas mulheres no topo das empresas? **Jornal Valor**: caderno D4, 27 de julho de 2000.

LaROUCHE, Janice et RYAN, Regina. **Estratégias para mulheres no trabalho**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MACHADO, H. e GIMENEZ, F. P.. **Casais empreendedores: do contrato social ao contrato administrativo**. ENEGEP 99

MENDELL, Adrienne. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MURARO, Rose Marie. **Os seis meses em que fui homem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990.

PADILLA, Ivan. O jeito feminino de mandar. **ISTO É**. São Paulo, nº 1517, 102-108, 28/10/98.

SALIBI, José. Corpo e alma. **HSM Management**. São Paulo: Ano 3, nº 16, 96-104, set/out. 1999.

SOMOGGI, Laura. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. **VOCÊ S.A.** São Paulo: Ano 3, nº 19, 12-14, jan.2000.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**. São Paulo: v.32, nº 3, p. 62-69, jul/set.1997.

TEIXEIRA, Ib. A grande revolução feminina dos anos 90. **Conjuntura Econômica**. São Paulo: vol.52, nº 8, 120-122, ago.1998

VOKINS, Nadine. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style. In: ALLEN, S. & TRUMAN, C. (Editors). **Women in business** – perspectives on women entrepreneurs. London: Routledge, 1993: 46-56.

Editoração eletrônica / Revisão da Língua Portuguesa:
BRUHMER CESAR FORONE CANONICE