
O OUTRO NO TRABALHO: MULHER E GESTÃO

ENSAIO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Almiralva Ferraz Gomes

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA

Professora Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

E-mail: almiralva@gmail.com

Recebido em: 03/03/2005

Aprovado em: 18/07/2005

RESUMO

Este trabalho reveste-se de importância porque o universo do trabalho produtivo é historicamente associado aos homens e apenas recentemente algumas investigações vêm demonstrando interesse pelos estudos de gênero. Em razão da complexidade da temática “gênero nas organizações”, neste trabalho só será possível apresentar uma breve revisão e algumas reflexões sobre o assunto. O texto se propõe a analisar, brevemente, a mulher e suas relações no mundo do trabalho. Mas, antes mesmo de tratar da relação da mulher com o mundo do trabalho, é pertinente fazer uma breve retrospectiva do mundo do trabalho em si e do trabalho feminino na atualidade. Em seguida, discute-se a implantação de um negócio próprio como alternativa não só de ocupação laboral, mas também de realização profissional, e apontam-se alguns dados que caracterizam parcialmente a gestão feminina, de acordo com alguns pesquisadores contemporâneos. Por fim, a discussão se encerra apontando a necessidade de um aprofundamento teórico que possibilite o amadurecimento de futuras discussões.

Palavras-chave: Mundo do trabalho, Mulher empresária, Gestão feminina.

THE OTHERNESS AT WORK: WOMAN AND MANAGEMENT

ABSTRACT

Productive work is historically associated with men and only recently some investigations have demonstrated interest in gender studies. However, due to the complexity of the subject of gender in the organizations, only a brief review of the literature that orients the thinking on the subject could be presented. Initially a concise retrospective on the universe of the work itself was presented prior to an analysis of women and their current relationships in this universe. The initiative of undertaking a self-owned business was then discussed, not only as an alternative of work activity but as a professional achievement as well. Some information of contemporary researchers that partially characterizes management by women was cited. The discussion concludes that further in depth theoretical work is necessary to foster more mature future research.

Key words: *Universe of work, Business woman, Management.*

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO: A CRISE DO EMPREGO E O TRABALHO FEMININO

As pessoas são fortemente influenciadas, em algum momento do ciclo da vida, pela idéia de conquistar um emprego seguro. Algumas, nas décadas de 1960 e 1970, almejavam trabalhar em uma grande empresa estatal, privada ou multinacional. Aquelas que tiveram a oportunidade de freqüentar um curso superior certamente se prepararam para assumir uma função técnica ou gerencial dentro de uma empresa na condição de empregadas. Pouca ou nenhuma ênfase — ou estímulo — foi dada à orientação dos estudantes para que considerassem a opção de criar um negócio próprio. Assim, é natural que tenhamos um forte condicionamento do nosso meio cultural para considerar, em primeiro lugar, a “caça ao emprego seguro”.

No Brasil e em outros países do mundo, a partir do início da década de 1980, essa realidade começou a mudar, quando o avanço científico e tecnológico fez surgir novas técnicas, processos e métodos, que passaram a ser utilizados pelas grandes empresas com certa intensidade. A automação dos escritórios e dos processos produtivos nas fábricas começou a eliminar empregos. Em paralelo, o surgimento e a adoção de novos modelos gerenciais deram ensejo a novas práticas de administração nas empresas, como a de “enxugamento de estruturas”, e contribuíram para a eliminação de postos de trabalho na hierarquia das empresas, reduzindo a oferta de emprego.

O relatório anual da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre desemprego no mundo revela que aproximadamente um bilhão de trabalhadores está em condição de subemprego ou desemprego (OIT, 1997). Para RIFKIN (1995), redefinir oportunidades e responsabilidades numa sociedade sem o emprego de massa formal deverá ser a questão social mais premente do século XXI. Portanto, para lidar com a crise do emprego, muitos tenderão a criar um auto-emprego, isto é, gerar oportunidades próprias de trabalho por meio da criação de pequenos negócios. Assim, baseadas na hipótese de que ser dono de um negócio constitui, para o indivíduo, uma alternativa de criação de seu próprio emprego e o de outras pessoas no contexto

atual, as esferas governamental e educacional¹ têm se interessado pelo assunto.

Em síntese, as transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro e o mercado de trabalho não passa incólume por essas mudanças. O número de pessoas subempregadas ou desempregadas aumenta rapidamente, à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem perdidos em meio a uma extraordinária revolução da alta tecnologia.

Nesse contexto, outro elemento revela a metamorfose atual do/no mercado de trabalho: o aumento da participação feminina. O crescimento consistente da presença das mulheres na esfera econômica² demonstra um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até agora. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar — embora essa motivação esteja também presente, especialmente quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as altas taxas de desemprego. Trata-se, antes, de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações na expectativa de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos.

De fato, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá apenas na condição de empregada — ela também é empregadora. Com efeito, o desenvolvimento econômico de várias localidades favoreceu-se com a atuação dessas mulheres. O aumento desse tipo de iniciativa por parte de mulheres pode ser verificado até mesmo em dados estatísticos. Em países como Austrália, Canadá, Finlândia, Estados Unidos, Noruega e Áustria, por exemplo, elas representam mais de 30% do total de empresas (OECD, 1998). O Relatório de 2002 do *Global Entrepreneurship Monitor*, no Brasil, revelou que, na força de

¹ Inúmeros cursos de formação em empreendedorismo surgiram no país na última década. Instituições de ensino superior e de formação profissional e empresarial têm percebido a importância da preparação das pessoas para o mercado empresarial. O governo, também, tem dado alguma atenção a este segmento através de algumas iniciativas de capacitação e crédito.

² A edição especial do *Boletim DIEESE* de 2002 diz que as mulheres representam hoje cerca de 41,4% da população economicamente ativa no Brasil.

trabalho, 16% dos homens e 11% das mulheres desenvolviam alguma atividade empresarial, envolvendo, respectivamente, 8,3 milhões e 6,1 milhões de pessoas. No tocante à participação da mulher como empresária, o Brasil mantém uma posição de destaque, com uma participação de 42% do total, que está acima da média mundial de 39,9% (GEM, 2002).

Consideradas, assim, a relevância do tema e as condições do atual cenário econômico, este artigo pretende provocar algumas reflexões sobre a inserção da mulher no mundo do trabalho na condição de gestora. Mas, antes mesmo de tratar da relação da mulher com o mundo do trabalho, é pertinente fazer uma breve retrospectiva do mundo do trabalho em si, apresentar algumas visões sobre seu entendimento, até que se chegue ao trabalho feminino na atualidade e mais precisamente à condição da mulher como empresária.

2. A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO

“Trabalho” pode ser conceituado como a atividade exercida pelo ser humano na transformação da natureza em bens que satisfaçam as suas ilimitadas necessidades. Ao longo da história, as visões que o ser humano construiu sobre o trabalho evoluíram: inicialmente, o trabalho era considerado algo indigno³; na atualidade, o trabalho é encarado como um bem supremo, capaz de libertar o indivíduo da pobreza e fazê-lo ascender na escala social. De um extremo ao outro, o conceito de trabalho foi-se modificando, refletindo as profundas alterações ocorridas nos processos produtivos, cuja característica principal foi, e continua sendo, a redução drástica do esforço físico e sua substituição pelo esforço intelectual, como núcleo da tarefa transformadora da natureza.

Nos primórdios, nas sociedades primitivas, o lar era, na verdade, a principal unidade econômica de produção. Ali se tecia a lã, confeccionava-se o vestuário, coziam-se as cerâmicas, preparava-se o alimento, mantinham-se os animais domesticados e,

ao seu redor, cultivavam-se as plantações. O treinamento do homem, desde sua infância, era ali realizado e as únicas atividades “fora do lar”, como a caça e a pesca, eram reservadas aos indivíduos masculinos, porque, de certa forma, elas exigiam mais força física e mais disposição para enfrentar os perigos. Nesse contexto, a mulher assumia uma posição verdadeiramente nuclear na unidade de produção, que também era o seu lar. Ali começava uma rígida divisão de tarefas entre os sexos, em que o trabalho fora do lar tendia a ficar vedado à participação feminina. E assim continuou no decorrer de muitos séculos, com pequenas alterações.

Na Antigüidade, a atribuição das tarefas domésticas exclusivamente às mulheres começou a solidificar-se como um aspecto decorrente da natureza do sexo feminino e como base para a rígida divisão do trabalho entre homens e mulheres. O resultado dessa divisão antiga do trabalho resumiu-se numa diferenciação de papéis entre o homem e a mulher, além de relegar a um nível inferior aqueles ou aquelas que trabalhavam.

Durante toda a Idade Média, a Igreja Católica assumiu o papel preponderante de influenciar e legitimar a estrutura social da época, cuja característica essencial era a estabilidade e na qual não se concebia qualquer relação entre trabalho e ascensão social. A desintegração do feudalismo pela abertura de novos mercados, o aumento da produção, o salto qualitativo e quantitativo da produção, a emergência da classe burguesa, a valorização do trabalho pela ética protestante e o surgimento do capitalismo fizeram com que as idéias religiosas da Igreja Católica comessem a perder força e novos caminhos se abrissem nas sociedades ocidentais. É um lugar-comum dizer que o Renascimento causou vários impactos na vida do homem, principalmente nas artes e na ciência. No entanto, não se deve esquecer que uma das transformações mais profundas ocorridas nos séculos do Renascimento foi a elevação do conceito de trabalho⁴.

³ Entre os primeiros filósofos da Antigüidade, o trabalho, por ser fundamentalmente uma atividade manual, foi desprezado e relegado à condição de inferioridade. Para esses pensadores, os trabalhos manuais absorviam o precioso tempo que, de outra forma, poderia ser dedicado à nobreza da reflexão, do pensamento, da filosofia e da política (LEITE, 1994).

⁴ Na Inglaterra, surgem filósofos e economistas que propõem uma visão inédita para o trabalho. Para William Petty, por exemplo, a riqueza tinha por mãe a terra e por pai o trabalho. John Locke, David Hume e Adam Smith fazem parte de uma sucessão de progressos no pensamento econômico que levaria o trabalho ao nível máximo de prestígio social, ou seja, como fator de explicação da riqueza das nações (SANDRONI, 2001).

Esse período tão rico em transformações sociais não conseguiu, no entanto, elevar a condição feminina e oferecer à mulher maiores chances de realização pessoal através das profissões. Mais tarde, a Revolução Industrial veio a representar uma etapa do progresso material que envolveu o trabalho humano essencialmente como aplicação da força física e que, portanto, discriminou a participação feminina: a mulher podia ser aceita como trabalhadora apenas em atividades cuja remuneração era menor. Mesmo quando se esboçou uma reação às condições desumanas que prevaleciam nas fábricas, através do socialismo utópico, às mulheres ainda não se reconheciam igualdades de direitos e de oportunidades.

Foi apenas no século XX que alguns eventos contribuíram para o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Um desses eventos foi a Revolução Russa, de 1917, cujo princípio programático era uma igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres, além de, pelo menos em tese, o asseguramento, através de lei, de salários iguais para funções iguais. Outro evento relevante foi a Grande Recessão, período de acomodação entre as parcelas que constituíam a oferta de emprego nos países industrializados. A mulher, em várias profissões, conseguiu nessa época alguns empregos, graças principalmente a uma remuneração menor; ela era compelida ao mercado de trabalho para produzir um rendimento que substituisse, no orçamento do lar, o salário perdido pelo marido desempregado. A recessão atingiu mais violentamente as fábricas do que os escritórios, e o aparecimento do telefone e da máquina de escrever abriram espaços para a mulher no mercado de trabalho, justamente naqueles postos que não interessavam aos homens. Mas o evento mais relevante foi a 2ª Guerra Mundial, que exigiu, nos países que estavam diretamente envolvidos com a guerra, uma mobilização da força de trabalho feminina. Assim, somente na segunda metade do século XX é que se reuniram oportunidades para a inserção das mulheres em outras atividades profissionais, apesar das condições desfavoráveis para o homem (LEITE, 1994).

A inserção da mulher no mercado de trabalho remunerado provocou profundas transformações no mercado e na família. Para Castells (1999), a transformação do trabalho feminino é explicada considerando-se quatro elementos. O primeiro se refere ao crescimento da economia informacional

global, que proporcionou oportunidades para as mulheres no campo da educação. O segundo reporta-se às mudanças tecnológicas no processo de reprodução da espécie, que permitiram um controle com eficácia crescente sobre a gravidez e a reprodução humanas. O terceiro foi o desenvolvimento do movimento feminista, que teve como pano de fundo a transformação econômica e tecnológica. O quarto, a rápida difusão de idéias em uma cultura globalizada.

A partir da globalização, o envolvimento da mulher na força de trabalho foi muito grande. De acordo com Castells (1999), de um modo geral o grupo feminino não é tão afetado pelo desemprego quanto o masculino, pois se acredita que a mão-de-obra feminina é mais atraente, não por questões biológicas (por exemplo, a destreza) ou por sua menor participação sindical (apesar do discreto crescimento), mas sim em razão de certos fatores sociais.

O primeiro desses fatores diz respeito à possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho — embora se notem pequenos avanços na redução da diferença salarial, devidos ao crescimento do nível de instrução feminina (principalmente nos países mais desenvolvidos). O segundo fator refere-se às habilidades de relacionamento, mais desenvolvidas na mulher e cada vez mais necessárias em uma economia informacional em que o gerenciamento de recurso é menos importante do que o gerenciamento de pessoas. Um terceiro fator, segundo Castells o mais importante, é a flexibilidade feminina como força de trabalho; isto é, a nova economia exige flexibilidade quanto ao horário e à entrada e saída do mercado de trabalho. Logo, o tipo de trabalhador exigido pela economia informacional em rede ajusta-se às necessidades de sobrevivência das mulheres que, sujeitadas às condições ditadas pelo sistema patriarcal, procuram compatibilizar trabalho com família (CASTELLS, 1999:208).

Todos esses fatores agindo em conjunto e, surpreendentemente, de forma gradual, terminaram por definir novos pontos de referência social, novos cenários nos quais se inserem o homem e a mulher, compartilhando da missão produtiva e do desafio da inovação, e repartindo deveres e direitos no processo de geração de serviços e bens finais que atendam às necessidades humanas. Não há como negar aqui todo o peso de uma tradição machista,

acumulada ao longo de milênios, pois os planos de incorporação das mulheres foram feitos com a mesma mentalidade que alimentou o mito do progresso, um mito criado em organizações altamente masculinas e de cultura ocidental. Acontece, entretanto, que a força das transformações sociais e econômicas, há pouco assinaladas, foi incomparavelmente maior e mais decisiva. Portanto, as mulheres estão numa fase profissional sem igual na história brasileira. O impacto disso sobre seu papel de mãe e de rainha do lar ainda merece muito estudo.

Entretanto, não se pode deixar de considerar que este é um momento de transição. O paradigma ainda vigente baseia-se em valores, idéias e crenças consolidadas ao longo dos últimos 500 anos e fundamenta-se nas seguintes premissas: percepção do universo como um sistema mecânico, formado por blocos elementares, herança da filosofia de Descartes e da ciência de Newton; noção do corpo humano como uma máquina, idéia que sobrevive ainda hoje na medicina; visão da vida em sociedade como uma batalha competitiva pela sobrevivência, produto do darwinismo social; crença em um progresso material ilimitado, a ser atingido por meio do crescimento econômico e tecnológico; e subordinação da natureza e da mulher à vontade do homem (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001; BOFF, 2001).

Mas essa visão de mundo tem sido colocada em xeque pela “reedição” de antigas (ou surgimento de novas) formas de convulsão social, como o desequilíbrio ecológico, o aumento das desigualdades sociais, da violência nas relações interpessoais, intergrupais e entre os países e blocos econômicos em geral. Tentando-se chegar a uma nova maneira de ver, pensar e agir no mundo, fala-se hoje em um novo paradigma, que se baseie mais nas relações, nos encadeamentos e nos contextos. Trata-se do pensamento sistêmico, que implica uma ampliação da nossa atenção das partes para o todo; dos objetos para as relações; das estruturas para os processos; das hierarquias para as redes cooperativas. Implica também um equilíbrio entre intuitivo e racional, síntese e análise e pensamento não-linear e linear (BOFF, 2001).

Para Leite (1994), o conhecimento é a chave que tem aberto e que pode proporcionar às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. É ele também que lhes pode dar liberdade e

mobilidade dentro do mercado de trabalho, ampliando os horizontes de sua realização pessoal. A educação é a via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais. Aqui reside o principal desafio a ser vencido por ela: recuperar de forma rápida o tempo perdido e aplicar todo o seu talento na conquista, na preservação e na constante ampliação de seu conhecimento.

Levando-se em conta que o atual contexto tende a valorizar o conhecimento gerado pelas pessoas, pressupõe-se que aqueles que detêm qualidades como capacidade para inovar e intuição estão mais bem preparados para ocupar cargos de chefia e liderança dentro de todo tipo de organização, pois não se trata apenas de competência técnica e intelectual, mas, sobretudo, de competência interpessoal. Na prática, sabe-se que os seres humanos combinam essas características de diferentes formas, dependendo de seu temperamento individual, histórias de vida e outros fatores psicossociais.

Mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações que valorizam características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade. Esses atributos, segundo alguns estudiosos (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001), estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança. Contudo, é importante frisar que tais características também estão presentes em muitos homens e que, quando se tornam mais valorizadas, potencializam novas maneiras masculinas de agir dentro das organizações.

Portanto, o século XXI está se iniciando com um perfil de mulher diferente daquele dos séculos anteriores. As conseqüências no âmbito familiar, a partir da incorporação das mulheres no mercado de trabalho, são inegáveis. Também por isso será um grande desafio para a sociedade pós-industrial lidar com a diversidade em um contexto de grandes transformações.

O processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, apesar de parecer estar se consolidando, não é um fenômeno simples e de resultados facilmente alcançáveis. Vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do

trabalho: a) salários menores do que os dos homens por trabalhos equivalentes; b) dupla jornada, produto de uma divisão sexual do trabalho que ainda prevê que todo o gerenciamento da vida doméstica é trabalho feminino; c) deficiências nas políticas sociais, o que impede o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches, refeitórios e outros equipamentos sociais para mulheres de menor renda; d) menores chances de capacitar-se profissionalmente nas áreas rentáveis, cujas vagas são destinadas majoritariamente aos homens (as profissões vistas como extensões do trabalho reprodutivo e, portanto, com remunerações menores são ainda as que oferecem maiores chances às mulheres); e) falta de voz nos espaços de decisão e de poder para negociar acordos coletivos de trabalho, em razão das desigualdades de gênero nas próprias relações sindicais; etc. (CARREIRA, AJAMIL e MOREIRA, 2001).

Não há dúvida, porém, de que esse é um longo caminho a ser percorrido, porque há uma arraigada e tradicional diferenciação entre os sexos – que somente agora mostra sinais de enfraquecimento –, cuja manifestação mais clara está na remuneração do trabalho. Também é possível que a transformação estrutural atualmente em operação no sistema produtivo acabe por privilegiar o encurtamento do abismo salarial, em virtude da proeminência do setor de serviços e da emergência da economia da informação: tudo indica que neste novo ambiente, em que a força física vem sendo substituída pela força intelectual, tornar-se-á mais respeitada a lei de mercado que relaciona produtividade e salários.

Apesar dessas barreiras, a motivação para o trabalho fora do lar tem-se constituído como uma das mais notáveis características da mulher moderna. Leite (1994:136) propõe uma generalização a propósito dos motivos que levam a mulher ao mercado de trabalho: “trata-se, sobretudo, de uma necessidade básica do ser humano, qual seja, a de encontrar no trabalho uma verdadeira fonte de realização pessoal e até mesmo de prazer”.

Assim, por mais fortes que sejam as restrições a uma maior presença feminina nos diversos setores produtivos da economia e por mais relevantes que ainda sejam os resíduos de discriminação presentes na sociedade, tem parecido impossível a reversão do processo desencadeado nas últimas décadas, que

está a empurrar a mulher moderna para as empresas, tanto na condição de empregada quanto de empregadora.

Abrir o próprio negócio, tornar ação aquilo que um dia foi idéia, assumir riscos em busca de realização pessoal: foi-se o tempo em que essas atividades eram prerrogativas apenas de homens ativos, dinâmicos e empreendedores. Atualmente, numa escala crescente, as mulheres assumem a dianteira, seja no campo dos negócios, seja no ativismo social, seja na passarela política. Em vários países, o número de empresas geridas por mulheres tem crescido. Segundo Wilkens (1989), as mulheres estão deixando empregos seguros em troca do risco da abertura de empreendimentos próprios numa velocidade cinco vezes maior do que seus parceiros do sexo masculino.

Para Munhoz (2000), as barreiras encontradas pela maioria das mulheres para o reconhecimento e a ascensão nas organizações — bem como a dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança e a falta de compreensão do mundo dos negócios para o cuidado com as outras responsabilidades que as mulheres possuem — tornam-se razões para que elas optem por deixar seus atuais empregos e se lancem por conta própria como empresárias, na expectativa de poder alcançar êxito por meio de seu estilo.

Segundo Carreira, Ajamil e Moreira (2001), dois fenômenos econômicos possibilitaram às mulheres inserirem-se no mercado na condição de empresárias. O primeiro foi o crescimento considerável do setor de serviços, que as levou a se lançarem como empresárias de pequenas empresas para explorar as oportunidades do setor (lavanderias, serviços de comida congelada, escolas e cursos de recreação, etc.). O segundo fenômeno que ampliou o batalhão de mulheres atuando em microempreendimentos foi a terceirização. Tanto um como outro vêm gerando oportunidades de trabalho por conta própria para muitas mulheres. Em geral, dentro das próprias casas, tanto na periferia das grandes cidades como na zona rural, mulheres têm-se tornado microempendedoras. Nesse caso, áreas como a produção direcionada à indústria, ao pequeno comércio, à alimentação, ao artesanato, ao vestuário e alguns tipos de serviços estão entre os mais relevantes na atuação feminina.

Como muitas dessas mulheres estão mergulhadas na informalidade, são poucos os dados numéricos

disponíveis sobre microempreendimentos geridos por elas. Diversos autores (WILKENS, 1989; LEITE, 1994; BETIOL, 2000; CARREIRA, AJAMIL E MOREIRA, 2001; MACHADO, 2002) confirmam, porém, que as mulheres se dedicam maciçamente a atividades desse tipo porque estas permitem melhor conciliação entre trabalho e família.

Muitos pesquisadores vêm discutindo o papel das mulheres à frente de pequenas empresas, pois consideram que elas representam metade da população mundial e têm uma grande participação na população economicamente ativa (WILKENS, 1989; LEITE, 1994; STILL e TIMMS, 1998; CARREIRA, AJAMIL E MOREIRA, 2001; MACHADO, 2002). Infelizmente, a falta de levantamentos estatísticos e mais estudos sobre a mulher empresária têm retardado o avanço das pesquisas sobre o assunto, principalmente no Brasil, que se tem revelado um país empreendedor, de acordo com os estudos do Global Entrepreneurship Monitor (2002). Esse fato, no entanto, pode ter o efeito positivo de motivar outros pesquisadores a investigar o tema. É de acreditar que, à medida que forem desenvolvidas mais pesquisas sobre o assunto, mais se poderá fazer pelas mulheres que trabalham por conta própria: implantação de políticas públicas de apoio ao fomento e desenvolvimento dos seus negócios, disseminação de uma cultura empreendedora, facilitação ao acesso de linhas de crédito, formação/capacitação de pessoal, promoção e acesso a novas tecnologias, etc.

3. ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e as masculinas no ambiente de trabalho é alvo de muito debate. De um modo geral, os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem suas diferenças (GOMES, 1997; BELLE, 1994). Entretanto, as organizações estão impregnadas de valores masculinos. Afinal de contas, apesar das oportunidades que vêm surgindo, a maioria das empresas ainda tem um ambiente majoritariamente masculino, em cuja criação e implementação a mulher quase não teve participação.

Para Castells (1999), as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além de questões biológicas. Elas estão relacionadas a fatores sociais que colocam as mulheres em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego — possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário. Além disso, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas têm sido citados por vários pesquisadores (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000). Esses dados são apenas reflexo de uma mudança que pode estar ocorrendo a passos pequenos, mas o que talvez essas pesquisas estejam querendo dizer é que o modelo masculino de gestão está sendo questionado, não só pelas mulheres, que não se adaptam a ele, mas pelas organizações mais modernas e proativas. Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar. Assim, ambos podem contribuir com suas habilidades naturais para o sucesso de uma organização. No entanto, também não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela 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 originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres (MACHADO, 2002). O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso (BOWEN e HIRSCH, 1986; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000). Tais características podem ser

associadas a uma maior competência comunicativa. Entretanto, a competência técnica feminina não está sendo posta em dúvida. Essas características apenas expressam a competência feminina no agir comunicativo⁵ e contrabalançam o lado instrumental presente nas organizações.

Esse comportamento voltado para o “outro” denuncia uma necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores. Segundo Boff (2001), cuidar é mais que um ato, é uma “atitude”. Portanto, abrange mais que um momento de atenção, de zelo e de desvelo. Representa uma atitude de ocupação, preocupação, responsabilização e envolvimento afetivo com o outro. E a dimensão feminina — *anima*⁶ — possui o modo-de-ser-cuidado, enquanto a dimensão masculina — *animus* —, o modo-de-ser-trabalho. Isso permite dizer que a “ética do cuidado”, ou seja, o senso de responsabilidade, conduz a pessoa a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades e na satisfação de todos os envolvidos (empregados, clientes, fornecedores, família e comunidade).

Além disso, aos poucos alguns valores femininos começam a ser absorvidos pelas companhias, como a importância do relacionamento interpessoal e da cooperação no lugar da competição, e o uso de motivação e persuasão em vez de ordem e controle. Segundo Arruda (2000), a atual forma de globalização vem conduzindo o ser humano para uma condição de produto da economia, oprimindo-o com valores desumanos — a nova ordem é a competitividade. Para Arruda (2000), já chegou o momento de a humanidade desenvolver um sentido de co-responsabilidade e respeito para com a natureza e o bem-estar de todos os seres que habitam a Terra. Para tanto, o despertar do modo feminino se faz necessário. Arruda (2000) propõe ainda a *humanoeconomia* — uma economia da reciprocidade, do acolhimento, da gratuidade, da

partilha e do afeto. Esta “economia do afeto” ou “economia do feminino criador” não aceita estar divorciada do social, do humano, do afetivo e do intuitivo. Partindo do pressuposto de que essas características estão mais presentes naqueles indivíduos que possuem o lado feminino mais desenvolvido, podemos dizer que a mulher, de um modo geral, pode contribuir muito para essa proposta.

Finalmente, outro ponto a ser considerado é que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo maior que o padrão médio de sobrevivência de pequenos negócios (STILL e TIMMS, 1998; MACHADO, 2002). Talvez isso se deva à combinação de características masculinas — iniciativa, coragem, determinação — com características femininas — sensibilidade, intuição, cooperação —, que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres.

De qualquer forma, não se pode concluir que os valores femininos estejam consolidados como parte da cultura empresarial. O mais provável é que, com o tempo, cristalize-se nas empresas uma combinação interessante do jeito feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. São, afinal, valores baseados em paradigmas da competição darwinista própria dos negócios. Dessa combinação resultará maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. Além disso, deve-se considerar que há homens com características predominantemente femininas e mulheres com perfil masculino. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia, as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva e harmônica.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção da mulher no sistema produtivo constitui um dado privilegiado para a análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade. Ao longo deste estudo, discutiu-se a inserção feminina no mundo do trabalho e a sua potencialidade como gestora.

Convém observar, por fim, que a discussão aqui levantada ainda carece, certamente, de um amadurecimento teórico e de um acúmulo de conhecimentos sobre outros estudos que possam,

⁵ O agir instrumental visa o “atingimento” dos objetivos pessoais utilitaristas do ator. A ação comunicativa é uma ação orientada para o entendimento entre pelo menos dois sujeitos, que pode ser pelo meio verbal ou não, e que alcança o entendimento. A competência comunicativa é um processo cooperativo de interpretação, argumentação e obtenção de consenso do ator, propiciado pela linguagem e vital para a vida humana associada, emancipada e livre (MARTINS, 1994).

⁶ *Anima/Animus*: expressão difundida pelo psicanalista C. G. Jung (1875-1961) para designar a dimensão feminina (*anima*) e masculina (*animus*) presente em cada pessoa e que se reflete nos padrões culturais de comportamento (VERGARA, 2000).

por sua vez, enriquecer a análise. É, portanto, pelo fato de estar limitado por essa condição de imaturidade que o presente estudo se apresenta como uma simples contribuição para uma reflexão e discussão sobre aspectos considerados relevantes para o êxito de empreendimentos conduzidos por mulheres.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, M. O Feminino criador: socioeconomia solidária e educação. In: ARRUDA, M.; BOFF, L. *Globalização, desafios socioeconômicos, éticos e educativos*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 119-143.

BELLE, F. Executivas: Quais as Diferenças na Diferença? In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v.2.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

BOFF, L. *Saber cuidar*. Petrópolis: Vozes, 2001.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407, Apr. 1986.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. *A Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo: Cortez, 2001.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. *A situação das mulheres em mercados de trabalho metropolitanos*. São Paulo: DIEESE, 2002. 68p. (Boletim DIEESE Edição Especial).

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Relatório Global de Empreendedorismo no Brasil*. Paraná: IBQP/Sebrae, 2002, 62 p.

GOMES, M. T. Abaixo os homens? *Exame*, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.

LEITE, C. L. de P. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, H. V. *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002. 187 p.

MARTINS, W. N. F. *Mudança Organizacional e Ação Comunicativa: Rumo ao Resgate da Dignidade e da Emancipação Humana*. São Paulo: EAESP/FGV, 1994.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. *Anais...* Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

ORGANISATION ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Proceedings of women entrepreneurs in small and medium enterprises*. Paris: OECD, 1998.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL. Programme des activités sectorielles. *La promotion des femmes aux postes de direction*. Genève: Bureau International du Travail, 1997.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANDRONI, P. *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 2001.

STILL, L.; TIMMS, W. *Women in small business: towards a new paradigm*. Disponível em: <<http://www.icsb.org/pubs/1998/papers/index.html>>. Acesso em: 15 dez. 2001.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

WILKENS, J. *A Mulher Empreendedora: como iniciar o seu próprio negócio*. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1989. 339 p.