

Dois mundos em harmonia

Cada vez mais, as empresas voltam suas atenções para a cooperação entre homens e mulheres. Sem esquecer que é justamente nas diferenças que podem residir os bons resultados, claro.

Durante o século passado, o mercado de trabalho (e de maneira inescapável, o mundo todo) sofreu transformações absolutamente significativas. Grande parte dessas mudanças se deu em virtude de avanços e retrocessos do aspecto comportamental da humanidade. Enquanto sistemas econômicos passaram a ditar todos os certames da vida contemporânea, um movimento com bases bastante arraigadas no liberalismo (fruto dos ideais expressos durante o Iluminismo) tratou de ganhar mais e mais musculatura, principalmente, nas sociedades ocidentais. Dessa forma, acaba por ser desnecessário dizer que temas como "igualdade", "democracia" e "liberdade" permearam as formas de organização de diversos grupos sociais e, após uma profusão de acontecimentos, desembocaram no sistema supostamente igualitário que é a marca do mundo ocidentalizado de hoje.

Definitivamente, as batalhas feministas, que tiveram início no fatídico 8 de março de 1857, quando cerca de

130 operárias têxteis de uma fábrica de Nova York entraram em greve e acabaram morrendo queimadas num falso incêndio accidental, têm uma representatividade bastante grande nessa "profusão de acontecimentos", citada no parágrafo anterior, que culminou no quadro social atual. Com efeito, essa influência é tão intrinsecamente forte que muitas vezes acaba passando despercebida. Por isso, um olhar um tanto mais atento sobre a presença da mulher no mercado de trabalho pode revelar muito sobre os porquês das relações interpessoais no ambiente organizacional se desenharem da maneira como as mesmas o fazem.

Longe de ser um samba de uma nota só, até porque diversos especialistas divergem em alguns pontos que dizem respeito às maiores contribuições femininas ao mercado de trabalho como um todo, o assunto realmente não deixa de apresentar os seus uníssonos. Por exemplo, alguém duvida que a sensibilidade das mulheres fez do ambiente corporativo um lugar muito mais agradável? Ou mesmo discorda que um grupo de trabalho composto equilibradamente por

Lia Habib, jornalista
e Luiz Cuschnir,
psicoterapeuta:
gêneros diferentes e
complementares

homens e mulheres tende a produzir mais do que um outro grupo, formado majoritariamente por pessoas do mesmo sexo? Tudo bem, é verdade que essa segunda pergunta pode gerar réplicas, mas é justamente na tréplica que se pode chegar ao momento crucial no qual muitas mulheres se encontram hoje. "Perdidas", define a jornalista Lia Habib. "Nós não sabemos direito o que vamos fazer com tudo o que conquistamos", diz.

E então que, sem jamais se esquecer das particularidades de cada ser humano, o exercício de retratar com almejada fidelidade o papel da mulher no mercado de trabalho contemporâneo fica realmente interessante. É



fato, por exemplo, que há tempos as mulheres têm questionado incisivamente a sua escalada ininterrupta rumo aos direitos e deveres, que por séculos foram de exclusividade masculina. E igualmente fato que foi justamente essa escalada que garantiu dignidade e soberania à mulher do final do século XX e princípio do XXI.

De acordo com Lia Habib, a mulher "chegou a um auge de endurecimento em virtude das máscaras que ela teve que usar para entrar no mercado, porém, hoje, isso diminuiu". E diz: "Você vê claramente. As mulheres estão usando mais bijuterias, mais vestidos, mais maquiagem. Está pensando mais em família também. Está

encontrando a sua identidade", afirma.

Interessante notar a menção às "máscaras" usadas por mulheres ao longo dos anos. De certo, o fato da mulher não ter conseguido ser ela mesma durante um grande tempo afetou suas relações de modo geral, sejam elas profissionais, familiares ou afetivas. Segundo o dr. Luiz Cuschnir, psicoterapeuta, psiquiatra e coordenador do Gender Group do Serviço de Psicoterapia do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, "realmente, a mulher pode sentir-se compelida a responder a certas solicitações como um homem. Isso a afasta da sen-

sibilidade feminina". E complementa: "Quando elas se aproximam de comportamentos e atitudes masculinas, fica cada vez mais difícil se desvencilhar disso, porque nem sempre elas conseguem tirar essa máscara quando voltam para casa, por exemplo. O que acontece é que tudo o que a gente faz para desfazer uma unidade, é ruim; e quando a mulher começa a se bipartir, perde a força original, porque ela é uma coisa, mas age de outra maneira".

Mas será que somente a mulher teve que vestir a tal "máscara"? Cristina Carvalho Pinto, presidente do Grupo Full Jazz de Comunicação, diz que "não foi a mulher que endureceu por decisão própria, mas o modelo vigente é que

Capa

endureceu homens e mulheres, como se o ambiente profissional fosse um teatro onde houvesse um único papel a disputar e desempenhar: o de máquinas em um rali interminável, onde ninguém nunca está saciado, os pilotos entregam a vida, a alma, tudo; engordam suas contas bancárias e se arreventam, enquanto o grande prêmio vai para o bolso do acionista". Bom seria se a fala de Cristina fosse exagerada e descolada da realidade. Mas é justamente o contrário. Para uma análise mais profunda, o senso crítico deve prevalecer. "Esse é um papel para homens e mulheres obedientes. Duas coisas me aliviam quando vejo esse quadro nas empresas: a certeza de que, por violar o respeito aos sonhos e limites humanos, isso não poderá durar muito, e a deliciosa constatação de que a nova geração de profissionais, em todos os setores, rejeita passar a vida como pilotos de rali. A natureza humana não é feita para obedecer, mas para criar, florescer, amar, ser feliz. As lideranças jovens conduzirão o mundo do trabalho para um novo caminho, onde seja possível trabalhar, descansar, viver".

As contribuições femininas

Falar de tudo o que a mulher tem trazido para o mercado de trabalho, mesmo que de forma bastante genérica, não é tarefa das mais fáceis. O prélio torna-se ainda mais complicado quando há a proposição de se fazer apontamentos mais diretos e objetivos. Por exemplo: enquanto Paula Traldi, diretora de RH do Laboratório Novartis, afirma que "a maior contribuição foi trazer para dentro da empresa uma

amostra da 'cabeça' das consumidoras e das pessoas que tomam decisões de compras no mercado em geral", há quem saliente o jogo de cintura das mulheres. "Penso que o mundo feminino traz ao mundo corporativo maior flexibilidade nas negociações, tanto as de caráter executivo, quanto às negociações do dia-a-dia, no relacionamento pessoal. São mais naturais no mundo feminino as concessões, a recuada estratégica do tipo 'perde um agora para ganhar três lá na frente'. No mundo corporativo masculino de alguns anos atrás, uma posição tomada era mais difícil de ser reconsiderada", coloca Lusia Nicolino, gerente de marketing do Portal Terra.

Aqui, o dr. Luiz Cushnir entoa o coro: "Uma coisa que eu percebo é que a grande contribuição está mesmo ligada à flexibilidade da mulher. Ela tem a possibilidade de jogar com as possibilidades, com as situações, tentar entender e compreender o que está além. Essa possibilidade de ampliar a visão sobre determinados fatos, eu vejo como bastante característico da mulher".

Em uma visão um tanto mais crítica, Sandra Guedes, diretora-presidente da Crossing Consultoria em Recursos Humanos, afirma que "em função da 'discriminação silenciosa', amplamente divulgada pelos meios de comunicação, uma das grandes contribuições da mulher ao mercado de trabalho tem sido a significativa redução nas folhas de pagamento das organizações, por causa da remuneração menor em relação a da massa masculina, em todos os níveis, salvo algumas exceções". Ela



Os segredos da alma feminina desvendados

Com lançamento ocorrido neste mês, "A mulher e seus segredos – desvendando o mapa da alma feminina" (Editora Larousse do Brasil), livro do psiquiatra e psicoterapeuta Luiz Cushnir, coordenador do Gender Group do Serviço de Psicoterapia do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, faz revelações surpreendentes ao conduzir os leitores a uma viagem pelo "continente mulher", abordando sua complexidade,

riqueza e, por mais contraditório que possa parecer, sua simplicidade.

Em linguagem clara e direta, Cushnir aborda o comportamento da mulher atual, suas motivações, seus desejos e suas decepções. Para dar suporte a esse grande desafio, há a experiência do psicoterapeuta que estuda a "alma" da mulher de maneira criteriosa e científica – mas apaixonada, também –, em convivência diária, ao longo de anos de trabalho, com suas pacientes e as mulheres de sua vida.





diz ainda que a mulher tende a encarar os desafios com um espírito mais "servidor". "Ela sabe cuidar, sabe administrar, liderar, é intuitiva naturalmente, tem humildade e muita sabedoria na condução de situações das mais diversas e brilha, brilha até fazendo papel de homem", diz com indisfarçável entusiasmo.

Paula Traldi, da Novartis, ressalta ainda que as mulheres contribuíram também para uma maior consciência sobre a questão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. "As nossas colaboradoras ajudaram a empresa a mudar culturalmente, prestando mais atenção às longas jornadas de trabalho. Apesar de alguns homens já ajudarem bastante com as responsabilidades de casa, no fundo, o peso maior da jornada "dupla" ainda recai sobre as mulheres. E natural que elas nos alertem sobre estas dificuldades".

Competitividade e liderança

"A grande vantagem está em fazer uso de grupos integrados entre homens e mulheres. Acredito que quem define a qualidade do ambiente organizacional é o gestor ou a gestora, e não simplesmente o fato de ter mais homens ou mais mulheres". Essas são as palavras de Maluh Barciotte, consultora do Instituto Akatu.

E, de certo, essas afirmações configuram outro bom aspecto a ser questionado e debatido. Afinal, como são as mulheres como líderes? Para Érika Knoblauch, sócia-proprietária da Convergência RH, trata-se de algo bastante palatável. "Apesar da tendência que a

mulher tem de fazer muita coisa crescer, como fofoca, por exemplo, eu vejo uma facilidade da mulher em falar e nas relações interpessoais. Acho válido buscar a identidade no modelo masculino, mas preservar o lado feminino é fundamental".

Indubitavelmente, a dicotomia homem-mulher pode render longos e complexos argumentos. Histórias não faltam. "Eu já trabalhei com grupos de trabalho formados majoritariamente, ou completamente, por homens, e nesses grupos, o que eu percebo é que para eu conseguir atuar, preciso de homens que tenham aspectos, às vezes, que a gente poderia chamar de femininos. São homens que têm a possibilidade de aceitar que o relacionamento deve ser trabalhado, que precisa saber falar com o outro etc", relata o dr. Luiz Cuschnir. Ele continua: "É bastante evidente que há ambientes em que se não houver uma mulher por lá é uma coisa, e se tiver é outra coisa totalmente diferente. Isso se dá muito em virtude do respeito, do palavreado etc. Agora, quando o ambiente é majoritariamente feminino, o clima é outro, o respeito prevalece, por mais que as mulheres muitas vezes se sintam desrespeitadas com determinadas coisas. E eu acho que uma empresa ganha muito quando ela tem um ambiente educado, o que não tem a ver com a formalidade".

Denise Knijnik, diretora de Recursos Humanos da Suzano Papel e Celulose, acrescenta afirmando que o foco na companhia não está na diferenciação dos gêneros, mas

O autor mostra os aspectos fortes e frágeis da mulher, e indica como ela pode se conhecer melhor e como atuar para ser mais feliz em seus relacionamentos, tanto familiares quanto amorosos.

A obra tem início com a história pessoal do autor, em relatos que contam como a sua vivência com as mulheres da sua família foi se desenvolvendo, passando pelas suas primeiras relações afetivas e a sua primeira paciente, claro. A partir daí, desenvolvendo seus estudos sobre os homens e o "masculinismo", o autor ampliou as pesquisas para o

relacionamento entre os gêneros até chegar a uma obra voltada exclusivamente para a alma feminina.

Segundo Cuschnir, o livro trata de temas da mulher da atualidade, que já está transformada, a partir das mudanças psicossocioculturais da sociedade moderna, e já conquistou todos os espaços para se afirmar, ser afirmada e respeitada integralmente. Mesmo assim, ele diz que do ponto de vista emocional, as mulheres ainda têm uma série de necessidades. "Algumas provenientes de fantasias que têm sobre relações amorosas e da construção de um

contexto familiar, que muitas vezes não coincide com o que é factível quando tentam conciliar com o papel profissional e com o desenvolvimento econômico".

Permeando a leitura, há diversas cenas que inspiram o que a mulher imagina e cria dentro de si como um caminho para ser feliz, segura, amada e o mais importante: ser chamada de mulher. "A mulher se exige o tempo todo, por isso, no livro, estou dando o caminho para o seu desenvolvimento pessoal, a partir da harmonia interna de todos os seus predicados", conclui Cuschnir.



Cristina Carvalho Pinto, da Full Jazz: "o modelo vigente endureceu homens e mulheres"



Lusía Nicolino, gerente de RH do Terra: maior flexibilidade nas negociações



Paula Traldi, diretora de RH da Novartis: jornada "dupla" ainda recai sobre as mulheres

justamente no genuíno respeito às diferenças entre eles. "Nossa política salarial e de benefícios, por exemplo, não apresenta diferenças com relação ao sexo. Nós temos menos mulheres em cargos de liderança, é verdade, mas é algo que tem mudado gradualmente. Além disso, oferecemos programas diferenciados para a saúde ginecológica da mulher".

"As boas políticas de RH devem avaliar a remuneração considerando a importância do cargo e quais são as competências necessárias para exercê-lo, se é homem ou mulher deve vir depois, para mim é detalhe. Não temos conflitos desse tipo no Terra", conta Lusía Nicolino, gerente de RH do Terra. "Quanto aos benefícios há muitas variáveis a serem consideradas, mas penso que eles devem ser adequados à necessidade. Para ficar em um exemplo, uma mulher que deu a luz deve amamentar, precisa de mais tempo. O papai precisa receber o bebê, organizar um pouco a casa, registrar o rebento e seguir com o trabalho, já que a família aumentou e o investimento em fraldas será alto. Não precisa de meses", completa.

Sobre a remuneração, ponto pacífico da diferenciação que muitas companhias fazem entre homens e mulheres, assalariando melhor o homem e gerando, normalmente, maiores

benefícios para as mulheres (que, via de regra, não se estendem para os demais membros da família), Érika Knoblauch diz acreditar que a tendência atual reside justamente na redução desses custos. "Acredito que ao invés de termos benefícios das mulheres se estendendo para familiares, veremos os benefícios oferecidos aos profissionais homens deixarem de ser estendidos".

Ainda no aspecto comportamental e do ambiente interno, Cristina Carvalho Pinto, da Full Jazz, diz pensar que "o desenho atual, na verdade, dá pouca oportunidade para que essas diferenças tão saudáveis sejam vivenciadas de forma espontânea, o que multiplicaria os resultados positivos para profissionais e empresas".

Aqui, chega-se a uma encruzilhada que pode significar a conclusão do que é o estágio atual das relações profissionais que dizem respeito a homens e mulheres. Ainda que a igualdade seja louvável e almejada, é justamente nas diferenças que podem residir os ganhos reais que cada companhia pode vir a ter. Por que não fazer uso da tão badalada (e ao mesmo tempo velada) intuição feminina?

Para Lia Habib, apesar de marginalizada, principalmente pelo homem, a intuição pode e deve ser usada dentro do ambiente corporati-

vo. "Por mais que não gostem de admitir, há diversas situações em que fazemos uso da intuição. Não dá para negar". Maluh, do Instituto Akatu, emenda: "Nós precisamos desmistificar a intuição. É só você identificar os sinais, ter senso crítico, porque o cérebro é rápido mesmo e percebe muitas coisas, antes mesmos de nos darmos conta".

"Estudos científicos provaram, há muitos anos, que no cérebro feminino há mais trocas entre os dois hemisférios, o que possibilita maior trânsito no mundo da intuição. Por quê? Porque a intuição, ao contrário do que muita gente pensa, não é uma cisma, um palpite: a intuição é a mais rápida e certa manifestação do conhecimento humano", afirma Cristina Carvalho Pinto.

E talvez seja essa a melhor maneira de encarar a "invasão" das mulheres no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas: uma manifestação certa do conhecimento (e do aprimoramento) humano. Óbvio que há ainda muito que se aprender no que tange a integração entre homens e mulheres. Embora o modelo econômico e social atual sugira a competição, parece ficar cada vez mais evidente que a resposta para as muitas aflições está na cooperação. Mãos à obra, então.