

Quando as mulheres lideram

Seu estilo não hierárquico e capacidade de relacionamento ajustam-se mais a uma liderança necessária neste novo mundo

*
JOSEPH S.
NYE

PROJECT SYNDICATE

O mundo seria mais pacífico se fosse governado por mulheres? Um novo e estimulante livro, do psicólogo da Universidade de Harvard Steven Pinker, diz que sim. Em *The Better Angels of Our Nature* (“Os melhores anjos de nossa natureza”, em tradução livre), ele apresenta dados mostrando que a violência humana, embora ainda excessiva nos dias atuais, vem declinando gradativamente. Além disso, ele afirma, “ao longo da história, as mulheres têm sido e serão uma força pacificadora”.

A guerra tradicional é um jogo masculino: as mulheres tribais nunca se reuniram em bandos para atacar tribos vizinhas. Como mães, elas têm incentivos para manter condições pacíficas para nutrir sua prole e garantir que seus genes sobrevivam na geração seguinte.

Os incrédulos imediatamente responderão que as mulheres não travaram uma guerra simplesmente por-

que raramente tiveram posições de poder. Se tivessem assumido cargos de liderança, as condições existentes num mundo anárquico as obrigariam a adotar as mesmas decisões belicosas que os homens. Margaret Thatcher, Golda Meir e Indira Gandhi foram mulheres poderosas e todas levaram seus países à guerra. Mas é verdade também que essas mulheres chegaram à liderança agindo conforme as regras políticas do “mundo dos homens”. Elas conseguiram se adequar aos valores masculinos, o que permitiu sua ascensão à liderança. Num mundo em que as mulheres assumiram a metade das posições de liderança, elas devem se comportar de modo diferente no poder.

E então, surge uma questão mais ampla: gênero é realmente importante na liderança? Em termos de estereótipos, vários estudos psicológicos mostram que os homens tendem a preferir o poder duro do comando, ao passo que as mulheres são mais colaboradoras e intuitivamente compreendem o poder brando da atração e da persuasão. Os americanos costumam descrever lide-

rança usando estereótipos masculinos fortes, mas estudos recentes mostram um sucesso crescente do que antes era considerado um “estilo feminino”.

Nas sociedades com base em informação, as redes vêm substituindo as hierarquias e os trabalhadores intelectuais são menos submissos. E em muitas organizações a administração vem mudando no sentido da “liderança compartilhada” e uma “liderança dividida”, com os líderes no centro de um círculo e não mais no topo de uma pirâmide. O antigo CEO do Google, Eric Schmidt, dizia que precisava “afagar” seus funcionários.

Mesmo o Exército passa por mudanças. Nos EUA, o Pentágono declarou que os instrutores das Forças Armadas estão “berrando menos”, pois a geração atual responde melhor àqueles que se comportam mais como “conselheiro”. Para o sucesso militar na luta contra terroristas e insurgentes, os soldados precisam conquistar corações e mentes e não só destruir prédios e corpos.

Estímulo. O ex-presidente George W. Bush definiu seu papel como “daquele que decide”, mas a moderna liderança é muito mais do que isso. Hoje o líder tem de ser capaz de usar as redes, colaborar e estimular a participação. O estilo não hierárquico das mulheres e a sua capacidade de relacionamento ajustam-se mais a uma liderança que agora é necessária neste novo mundo das organizações e grupos com base em conhecimento. E os homens, em média, estão menos preparados para oferecer.

No passado, quando as mulheres tinham de abrir à força o caminho para chegar ao topo das organizações, elas precisavam adotar um “estilo masculino”, contrariando a norma social da “gentileza” feminina. Mas hoje, com a revolução da informação e a democrati-

zação exigindo uma liderança mais participativa, o “estilo feminino” tem se tornado um caminho para se atingir uma liderança mais eficaz. Para ter sucesso como líderes, homens não só terão de avaliar o estilo de suas colegas mulheres, mas usar com maestria aquelas mesmas habilidades.

Esta é uma tendência, não (ainda) um fato. Ainda há poucas mulheres em posições de liderança, e elas ainda detêm apenas 5% dos cargos no alto escalão das empresas e uma minoria de postos legislativos (somente 16% nos EUA, por exemplo, em comparação com 45% na Suécia). Num estudo feito com 1.941 dirigentes de países independentes, no século 20, foram encontradas apenas 27 mulheres, e cerca da metade delas chegou ao poder na qualidade de viúvas ou filhas de um governante. Ainda no século 20, menos de 1% dos líderes eram mulheres que chegaram ao poder por seu próprio esforço.

Assim, diante do novo conceito mencionado nos estudos sobre liderança, no sentido de que a entrada na era da informação significou entrar no mundo feminino, por que as mulheres não têm um melhor desempenho? Falta de experiência, as responsabilidades familiares em primeiro lugar, um comportamento caracterizado pela busca do acordo, e a antiga e flagrante discriminação, tudo isso ajuda a explicar esta defasagem.

Os caminhos exigidos para uma ascensão profissional e as normas culturais que os criaram e reforçaram não permitiram às mulheres adquirir os talentos exigidos para posições de alto escalão em muitas organizações.

Pesquisas mostram que mesmo nas sociedades democráticas as mulheres enfrentam um risco social maior do que os homens quando tentam negociar, por exemplo, um aumento na sua remuneração. As mulheres em geral não es-

tão bem integradas nas redes masculinas que dominam as organizações, e os estereótipos de gênero ainda prejudicam aquelas que tentam vencer as barreiras.

Essa tendência começa a desaparecer nas sociedades com base em informação, mas é um erro identificar o novo tipo de liderança que necessitamos nesta era da informação simplesmente como “o mundo da mulher”. Mesmo positivos, os estereótipos são péssimos para mulheres, homens e uma liderança eficaz.

Os líderes devem ser vistos menos em termos de comando heroico e mais no sentido de alguém que estimula a participação dentro de uma organização, grupo, país ou rede. Questões envolvendo o estilo apropriado – ou seja, quando adotar maneiras mais duras ou mais brandas – também são importantes para os homens e para as mulheres, e isso não deve ser ofuscado pelos tradicionais estereótipos de gênero.

Em algumas circunstâncias, os homens terão de agir mais “como mulheres”, em outros as mulheres necessitarão ser mais “como homens”.

Decisões cruciais sobre guerra e paz no nosso futuro dependerão não do gênero, mas de como os líderes combinarão os poderes duro e brando para criar estratégias inteligentes. Homens e mulheres é que tomarão essas decisões. Mas é provável que Pinker esteja certo quando observa que as regiões do mundo em que a violência não diminuiu também são regiões atrasadas no sentido da delegação de poderes para as mulheres. /

TRADUÇÃO DE ANNA CAPOVILLA

*
É EX-SECRETÁRIO ADJUNTO DA DEFESA DOS EUA E PROFESSOR EM HARVARD