

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC - SP**

**Fátima Therezinha Motta**

***Princípio feminino gestador: uma nova abordagem na gestão***

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**SÃO PAULO  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC - SP**

**Fátima Therezinha Motta**

***Princípio feminino gestador: uma nova abordagem na gestão***

Tese apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais sob a orientação da Profa. Dra. Lucia Helena Vitalli Rangel

**DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**SÃO PAULO  
2009**

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta tese foi uma construção em *teia*, na qual aconteceram diversos entrecruzamentos, desde quando decidi fazer o doutorado até o momento da defesa deste trabalho. Ao me inscrever no Programa, não tinha a clareza do caminho que iria percorrer, apenas existia a certeza de que discutiria “o feminino”, o que ia além de uma simples escolha, pois sabia que estava tomando uma decisão diretamente ligada à minha missão de vida. E assim, tecendo os fios entre diversos aspectos pessoais e profissionais da minha existência, observei que o foco da tese seria o feminino e a gestão.

Fui, então, apresentada à Profa. Dra. Lúcia Helena Rangel, a doce e acolhedora Lu, uma mulher que me mostrou a importância do acreditar. Por várias vezes pensei em desistir, mas a Lu sempre me incentivou e por pior que fosse o texto, ou por mais dificuldades que tivesse, de clareza, de compreensão, sempre esteve ao meu lado e acreditou em mim, como uma mãe acredita que seu filho consiga vencer as dificuldades da vida e torce para que realmente isso aconteça. É um acreditar que vai além do racional. Lú, obrigada!!!!

E assim, durante longos cinco anos colecionei e li todos os tipos de livros e artigos sobre o Feminino e a Gestão, mas não conseguia encontrar o fio condutor deste trabalho, uma vez que eu estava fragmentada da minha essência e era o meu racional, a minha mente que me cobrava resultados. Nesse período, as aulas me ajudaram muito, principalmente as do Prof. Dr. Edgard Assis de Carvalho, que me conduziu ao complexo, ao racional não linear e à possibilidade de usar.

Ao mesmo tempo, durante todo período do doutorado, tive e tenho o privilégio de “ser” parte de um trabalho profundo realizado no Instituto KVT, dirigido por Ramy Arany e Ramy Shanaytá, o que possibilitou que fosse despertado em mim o sagrado da vida e aprendi a reconhecer a essência gestadora, que está no todo do universo, visível e invisível. E assim, pelas mãos da mestra e mãe Ramy Arany, pude compreender o princípio feminino gestador e ter a honra de escrever sobre esse princípio, a partir do livro *Visão Gestadora, a Visão em Teia* (2008), escrito por Ramy Arany. Mas, além do livro, fui nutrida pela fonte direta de toda essa sabedoria, Ramy Arany, incontáveis vezes. Assim, reconhecendo profundamente a origem de todos

os ensinamentos sobre o princípio feminino gestador, agradeço do fundo do meu ser: Porã eté, Ramy Arany e Ramy Shanaytá.

Não posso deixar de ressaltar o presente que cada entrevistado trouxe, predispondo-se a falar de suas vidas. Emocionei-me a cada relato e aprendi com cada um. Obrigada Aylza, Cláudia, Elisa, Estela, Marcelo, Olegário, Sara, Sylvia, cada um de vocês trouxe uma luz diferente ao tema.

Reconheço e agradeço profundamente à minha mãe, Thereza, pela presença constante, silenciosa e confiante, que me acompanha desde que eu era pequena “tomando as lições”, sendo uma força impulsionadora para que eu sempre me supere.

Agradeço ao meu pai, Manoel, que, embora não estando mais nessa dimensão, esteve presente nesta tese porque, com toda sua simplicidade, foi quem sempre me falou da natureza, da aldeia onde vivia, em Portugal e, com isso, mostrava e me ensinava o respeito que tinha pela *mãe-Terra*.

Agradeço ao meu filho César, pelo amor incondicional que sempre deixa presente, sendo uma força constante e indispensável em todo meu caminho.

Agradeço ao meu irmão, Manoel, porque sem seu apoio inquestionável não teria a tranquilidade para escrever. Assim como a toda equipe da F&M Consultores, porque sustentaram com maestria todo trabalho da empresa, apesar das minhas seguidas ausências.

É impossível não reconhecer todo apoio e confiança da Profa. Maristela Guimarães André, que há anos me ajuda na caminhada da vida.

E agradeço especialmente à natureza, a grande mãe e mestra, a todos os pássaros que vieram à minha janela enquanto escrevia, ao céu, ao sol, à lua, aos rios, à mata, às cachoeiras, que tanto me ensinaram e me ajudaram a não esmorecer, assim como ao Billy, ao Shamany e ao Feliz, sempre presentes, deixando sua alegria invadir meu ser.

**Fátima Therezinha Motta**  
***Princípio feminino gestador: uma nova abordagem na gestão***

**RESUMO**

Defende-se, nesta tese, a importância de reconhecer o princípio feminino como “princípio-mãe”, como origem, desenvolvendo uma nova consciência, fundamentada na *Visão gestadora: a visão em teia* (2008), de Ramy Arany. Adoto, então, neste trabalho, como eixo norteador, a tese de que o princípio feminino gestador é a origem capaz de proporcionar um novo modelo para administrar, gerir, estar à frente de empresas e/ou organizações de diferentes portes e setores. Não se trata, entretanto, de se propor uma substituição de um modelo masculino por outro condicionado ao princípio feminino, nem de unir o princípio masculino ao feminino.

Em função de atuar há cerca de vinte e cinco anos com capacitação de gestores, algumas questões - em relação à forma de gestão e sua consequência sobre as pessoas - me inquietaram com frequência. Por outro lado, ao mesmo tempo em que minha vida profissional seguia, questionamentos pessoais surgiam sobre a maneira como me relacionava com as pessoas e a forma como estabelecia ou não vínculos duradouros e permanentes. Percebi uma dualidade entre minha vida pessoal e profissional, o que me estimulou a procurar um caminho que me levasse a uma consciência mais lúcida sobre mim mesma, entendido como algo mais sagrado e essencial.

Após várias tentativas, cheguei ao Instituto KVT, fundado por Ramy Arany e Ramy Shanaytá, que desde 1995 trabalham no desenvolvimento da consciência com base na observação das leis naturais. Nesse Instituto são realizadas pesquisas e vivências profundas sobre a evolução da consciência do ser em seus estágios evolutivos. Pude, então, tomar ciência do feminino ao desenvolver a consciência gestadora, o que certamente alterou meus valores, crenças e comportamentos e passei a observar a aplicabilidade de tudo que aprendi para meus questionamentos relacionados à gestão.

Assim, além da seleção de livros, artigos e periódicos, o desenvolvimento desta tese de doutorado se fez também a partir de um conjunto de entrevistas com a própria Ramy Arany e de uma pesquisa de campo com gestores de empresas, de diferentes setores e portes, que me conduziram ao efetivo reconhecimento do princípio feminino gestador como uma nova forma de gestão que pode em muito ajudar os gestores que queiram desenvolver relações harmônicas em organizações sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Princípio Feminino Gestador; consciência gestadora; gestão.

**Fátima Therezinha Motta**  
***Progeny Female Principle: a new approach on management***

**ABSTRACT**

In this doctoral dissertation, it is defended the importance of recognizing the female principle as 'mother-principle', as origin, developing a new consciousness, grounded on the book *Visão gestadora: a visão em teia* (2008), written by Ramy Arany. I adopt, then, in this research work, as reference, the thesis that a progeny female principle is the origin capable of enabling a new model to administer, generate, being forward of companies and/or organizations of different sizes and sectors. However, it is not intended here to propose a replacement of a male model by another one conditioned to the female principle, nor rendering both principles (male and female) as one.

Because of my 25 years of work in managerial capability programs, some inquiries – related to the kind of management and its consequence on people – have disturbed me quite often. On the other hand, at the same time my professional life went on, personal inquiries arose in me on the way I related to people and the way I let myself go on long and permanent bounds. I realized a duality between my personal life and professional one, what stimulated me to look for a path that led me to a clearer consciousness in myself, understood as something more sacred and essential.

After several efforts, I came across Instituto KVT, founded by Ramy Arany and Ramy Shanaytá, who since 1995 have worked in the development of consciousness grounded in observation of natural laws. In this institute, research and intense living actions are carried out on evolution on consciousness of being and his/her evolutive stages. Therefore, I was able to take knowledge from female in developing the progeny consciousness, what certainly altered my values, beliefs, behaviors and I started to observe the applicability of all what I have learned there to my questionings regarding management.

Thus, along with books, articles and essays selection, the development of this doctoral dissertation has been carried out on a set of interviews with Ramy Arany and a survey with enterprises managers, differing in their performance in sectors of activities and sizes, what led me to an effective recognition of progeny female principle as a new kind of management that might assist managers interested in developing harmonic relations in sustainable organizations.

**Key Words:** Progeny Female Principle, Progeny Consciousness, Management.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO 1 – FORMAS DE GESTÃO NO DECORRER DOS TEMPOS</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO 2 – PRINCÍPIO FEMININO.....</b>	<b>40</b>
<b><i>2.1 Masculino e feminino na gestão.....</i></b>	<b>40</b>
<b><i>2.2 Princípio feminino segundo a visão gestadora.....</i></b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO 3 – ENTRECruzAMENTO DE VIDAS E IDEIAS.....</b>	<b>82</b>
<b><i>3.1 Vidas: narrativas a partir de entrevistas com gestores de empresas.....</i></b>	<b>82</b>
<b><i>3.2 Vidas e idéias entrecruzadas.....</i></b>	<b>168</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS – PRINCÍPIO FEMININO NA GESTÃO</b>	<b>196</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>224</b>

## INTRODUÇÃO

A origem deste trabalho se deu a partir de um processo construído por minha atuação profissional e também uma busca de maior harmonia pessoal. Há cerca de vinte e cinco anos atuo profissionalmente com capacitação de gestores e, em função disso, questões intrínsecas à gestão se tornaram um ponto central na dinâmica de meu cotidiano. Ao mesmo tempo em que minha vida profissional seguia, suscitavam em mim inquietações, quanto a compreender, promover um equilíbrio entre atuação profissional e vida própria, isto é, a maneira de me relacionar com as pessoas em geral, de estabelecer vínculos duradouros e permanentes. Essa dualidade entre minha vida pessoal e profissional estimulou a procura de um caminho que me levasse a uma consciência mais lúcida sobre mim mesma, o que eu entendia como algo mais sagrado e essencial.

Após várias tentativas, cheguei ao Instituto KVT, fundado por Ramy Arany e Ramy Shanaytá, que desde 1995 trabalham no desenvolvimento da consciência com base na observação das leis naturais. Nesse Instituto são realizadas pesquisas e vivências profundas sobre a evolução da consciência do ser em seus estágios evolutivos. Participam dos trabalhos aí realizados, grupos de homens e de mulheres, com diferentes idades, classes sociais, culturais e formações acadêmicas, que atuam em áreas profissionais distintas. Todos os participantes procuram uma nova consciência para se conduzirem a um caminho que precipite um movimento de maior integração e sustentabilidade existencial.

Assim como essas pessoas, eu também desejava maior clareza e integração em todos os níveis da minha vida e encontrei, no Instituto KVT, muito mais que isso, pois foi aí que, pela primeira vez, tomei ciência do feminino numa visão até então desconhecida para mim. Desta forma, resgatei a consciência do feminino, ao desenvolver a consciência gestadora, o que alterou meus valores, crenças e comportamentos. Durante os seis anos em que sou parte de um dos “elos” do Instituto KVT, pude reconhecer, a partir dos ensinamentos de Ramy Arany, muitos dos conflitos internos em nossa existência que estão presentes nas relações.

Reconheci, quanto me sustentava em valores sociais distantes de minha natureza interna como ser natural. Compreendi, também, que essas polarizações angustiantes não eram apenas minhas, mas também do “ser humano”, com a origem essencial que é a natureza. Nesse momento, o sentimento foi de renascer para a essência, pelas mãos de Ramy Arany, que me conduziu a perceber a natureza como origem e como mãe e que sou sua extensão, compreendendo, como filha dessa mãe natural, seus movimentos que gestam e parem a vida em todas suas dimensões.

Apreendi, com Ramy Arany, a importância do cuidar, do acolher, do harmonizar, do nutrir, do sustentar e entendi que isso acontece a partir de uma origem e que *“tudo começa na origem e a ela retorna”*. Pude compreender, também, que nada acontece sem muito trabalho, sem muita dedicação e que o caminho é de construção contínua. Sendo assim, continuo na construção de mim mesma. Entendo que sempre “somos” nos construindo, mas, o que mudou foi o olhar, a visão de como esse processo acontece, a origem que sustento, sendo, para tanto, necessário um alinhamento contínuo a valores essenciais como as leis naturais.

“Sou” em contínua construção, pois assim é a consciência gestadora, a consciência mãe, a qual me ensina que nada é pronto, nem perfeito e sim harmônico. Desta forma é que percebo o meu processo de evolução.

Nesse caminho de construção, compreendi a importância da leveza que traz a fluência e da simplicidade que traz a profundidade. Apreendi a olhar a natureza como mãe, como origem e a reconhecer as leis naturais nos seus movimentos gestadores. Estou aprendendo a ver o todo e a parte, assim como a trabalhar em *e/o*. Além de toda mudança pessoal, entrecruzando com os aspectos profissionais, percebi quanto meu trabalho ficou enriquecido com a sabedoria que me foi transmitida por Ramy Arany e que, quando existe harmonia, o trabalho é leve, fluente e acontece dentro de um espaço/tempo que também é construído.

Esse caminho fez com que eu mudasse a maneira de olhar para mim mesma, para o mundo, para as pessoas, as aulas que leciono, projetos que realizo, a ponto de escolher trazer toda essa sabedoria para esta tese. Faço essa escolha por

reconhecer a seriedade e a importância de cada ensinamento e a aplicação prática do princípio feminino gestador para os gestores, foco deste trabalho.

Esclareço, contudo, que esta escolha foi fundamentada no profundo reconhecimento da lei natural da origem, pois não sou a “origem” destes ensinamentos. Assim, pedi permissão a Ramy Arany para trazer o princípio feminino a partir da visão gestadora neste trabalho. Sua visão de mãe vai muito além da grande pesquisadora que é, permitindo que essa tese fosse desenvolvida como mais uma filha gerada no seu acolhimento, fruto de todas as orientações recebidas nos vários anos de caminho.

Retornando às minhas observações acerca da gestão, percebo grande inquietação, insatisfação dos gestores, de ambos os sexos, com diferentes níveis hierárquicos, em empresas também diversificadas quanto ao porte e setor de atividade. Esses profissionais queixam-se por fatores como descontentamento com as atribuições do próprio cargo, o excesso de cobranças, política da empresa, valores não praticados, conflitos na equipe, levando-os a um profundo desprazer em relação à própria vida. Em face disso, encontram-se ávidos por soluções “mágicas”, daí observarmos a reação do mercado, no sentido de oferecer livros, *workshops*, convenções, treinamentos, programas de desenvolvimento, com novidades que, como um produto que promete emagrecer sem mudar os hábitos alimentares, afirmam minimizar os problemas dos gestores, tornando-os excelentes, focados em resultados e especialistas em diferenças e problemas humanos.

Tendo em vista todo esse meu percurso individual e as constatações feitas sobre questões relativas ao masculino e feminino, adoto, neste trabalho, como eixo norteador, a tese de que o princípio feminino gestador é a origem capaz de proporcionar um novo modelo para administrar, gerir, estar à frente de empresas e/ou organizações de diferentes portes e setores. Não se trata, entretanto, de se propor uma substituição de um modelo masculino por outro condicionado ao princípio feminino, nem de unir o princípio masculino ao feminino. Defende-se, nesta tese, a importância de reconhecer o princípio feminino como “princípio-mãe”, como origem, desenvolvendo uma nova consciência, uma nova visão, fundamentada na *Visão gestadora: a visão em teia* (2008), de Ramy Arany.

É importante ressaltar que o entendimento do princípio feminino como origem não se reporta a nenhuma defesa do matriarcalismo ou do feminismo, pois, como explica Ramy Arany, *“a origem como “mãe”... antecedeu qualquer sistema fundamentado no matriarcalismo, que ao meu entender, é um movimento que descende da fragmentação da consciência mãe, o qual chamo de: movimento de fragmentação decorrente do rompimento com a consciência essencial, aquela que reconhece as leis naturais.”*<sup>1</sup>

Observa-se no trecho acima que a origem como “mãe” é o reconhecimento da potência gestadora contínua da natureza. Isto implica reconhecer que, na Terra e no Universo, dentro e fora do ser humano, tudo gesta continuamente: é só observar como, por vezes, do meio de uma rua cimentada, em um pedacinho de terra, nasce uma planta. Podemos ver até pequenas árvores no meio de pontes de concreto ou de viadutos. No nosso corpo, os órgãos, músculos e sangue também gestam. No Universo, estrelas nascem continuamente e assim o é, como Ramy Arany ressalta, em toda natureza.

Sendo assim, a proposta deste trabalho tem como base o reconhecimento da importância do princípio feminino como origem, o que traz a consciência da vida. Adaptando-se tal proposta para analisar a atuação das organizações, entende-se por empresa socialmente responsável, aquela em que os gestores tomam decisões sem causar danos ao meio ambiente nem às pessoas. Trata-se da organização fundamentada na visão do todo e da parte, com o foco no que é essencial, porque daí provém bons resultados. É a empresa dirigida por gestores que lançam e comercializam os produtos de uma maneira responsável, porque assumem seu papel, assim como toda mãe entende que, dependendo da forma como nutre seu filho, poderá contribuir para seu bem-estar ou não. Portanto, é a empresa administrada por pessoas que enxergam cada produto como uma nutrição para a própria comunidade. Trata-se da organização que cuida das pessoas e as direciona para o foco, pois tem o olhar que une o todo como em uma teia, pois percebe a conexão existente em cada movimento que realiza e o faz com consciência

---

<sup>1</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 15.

humanitária. É o que Ramy Arany nos traz sobre “ser a teia, em teia e na teia”, conforme se verifica na passagem a seguir:

*Na visão gestadora vemos o comando, a liderança e os liderados como uma grande teia, onde a origem, a parte e o todo são em entrecruzamentos, onde tudo se comunica continuamente, em uma grande unicidade sustentando os valores essenciais que gestam esta teia. Desta forma, a liderança é uma reunião em unicidade à origem, que se estende por todos os elos que compõem seu todo, havendo uma grande comunicação entre origem, partes e o todo.<sup>2</sup>*

Retornando, então, à questão da gestão exercida pelas mulheres, percebe-se que houve épocas e agrupamentos sociais onde prevalecia outro modelo. De acordo com as observações de Ramy Arany, em *Visão gestadora: visão em teia*, houve tempos em que homens e mulheres viviam de forma harmônica, respeitando-se e, pela própria observação da natureza, aprendiam a gestar de forma natural, reconhecendo o princípio feminino gestador contínuo em toda a parte. Tal princípio, segundo esta autora, em função da afinidade biológica, encontra-se mais potencializado nas mulheres. Isto quer dizer que elas podem mais facilmente resgatar o princípio feminino gestador contínuo, uma vez que é naturalmente mais próximo da natureza feminina. No entanto, isso não impede que o mesmo movimento seja feito por homens, já que o princípio feminino referido pela autora é uma consciência e independe de diferenças de gênero. A discussão proposta por Ramy Arany esclarece que homem e mulher, perante as leis naturais, são filhos da mesma origem, que é mãe, portanto trazem o mesmo princípio gestador.

Adotando como referencial a proposta do princípio feminino gestador para interpretarmos os modelos adotados por dirigentes e/ou líderes nas organizações, parte-se da hipótese de que o distanciamento do princípio feminino, gestador contínuo, deu-se em função de uma grande ruptura com a natureza, gerando as condições para a dominação da mulher e o seu não reconhecimento como individualidade.

Observa-se, em geral, na literatura sobre gestão, comportamento organizacional e outras demonstrações na prática, que algumas mulheres que ocupam posição de comando, pelo modelo que seguem, negam o feminino no

---

<sup>2</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 48.

sentido essencial, adotam o modelo que os homens sustentaram e ainda sustentam, desenvolvendo um comportamento rígido, autoritário e hierarquizado. Nesse contexto, é possível visualizar nos gestores, tanto homens quanto mulheres, a inversão do princípio feminino e, em decorrência, o surgimento de conflitos na esfera profissional, pessoal, emocional, familiar entre outros.

Apesar de instigante, não é objeto desta tese a análise de características relacionadas às culturas predominantemente femininas ou masculinas, mas apenas mostrar que a ruptura com a natureza, com o sagrado e com o feminino fez com que assumíssemos o modelo atual de gestão, desenvolvido por homens, como o único possível. No entanto, nesse momento, a racionalidade e a linearidade perdem seu espaço para a necessidade de pensamentos mais complexos e ações mais globalizadas. Para que isso ocorra, há necessidade de mudança de referencial dos modelos de compreensão, de análise e de atuação, onde os valores de referência baseados no princípio feminino gestador podem trazer um caminho que conduza para perspectivas mais sustentáveis, nesse momento de transição.

A fim de entender a pertinência da discussão de Ramy Arany sobre o princípio feminino gestador e como se visualiza os modelos de gestão das empresas em diferentes tempos, desenvolve-se, neste trabalho:

- apresentação e fundamentação do princípio feminino gestador, segundo a visão gestadora, desenvolvida por Ramy Arany;
- panorama dos principais movimentos da história da administração, a fim de visualizar como houve um processo de organização social baseada em parâmetros prioritariamente masculinos;
- análise de estudos de outros autores sobre aspectos relativos aos estilos masculino e feminino no modo de comandar as organizações, bem como, eventuais conflitos que os dirigentes passam e a contribuição do princípio desenvolvido por Ramy Arany para um novo modelo de gestão, a partir do entrecruzamento com entrevistas efetuadas e de vivências específicas em palestras, workshops com gestores dos mais diversos segmentos, além de se propor este princípio feminino gestador, como uma visão de gestão natural e pioneira nos modelos de vida organizacional.

Vale salientar que além da leitura, acompanhada de anotações, para elaboração de reflexões sobre o feminino no contexto das organizações, selecionou-se bibliografia referente sobre abordagens de gênero, aspectos envolvendo a gestão nos diferentes tempos, a qual se compõe de livros, artigos, dissertações e teses obtidas por meio impresso e eletrônico.

Além da seleção de livros, artigos e periódicos, o desenvolvimento desta tese de doutorado se fez também a partir de um conjunto de entrevistas com a própria Ramy Arany e de uma pesquisa de campo com gestores de empresas de diferentes setores e porte. Para esse fim, a metodologia teve como base:

**a) Instrumento:** O instrumento do estudo consistiu em entrevistas abertas, com questionário com perguntas abertas, as quais eram alteradas dependendo das respostas dadas. Essas entrevistas foram gravadas e depois transcritas. A princípio, as perguntas abordaram os seguintes aspectos: história de vida (pontos relevantes à infância e educação), trajetória profissional (como chegaram à posição atual), momentos da guinada na vida pessoal e sua interferência na forma de gestão, forma predominante de lidar com os funcionários, significado do trabalho, opinião sobre o trabalho com mulheres e com homens, opinião sobre gestores homens ou mulheres. Cada entrevista durou em torno de três horas.

**b) Participantes:** Participaram da pesquisa 9 pessoas, sendo 7 mulheres e 2 homens. A faixa etária está entre 36 e 68 anos. Há diretores, ex-diretores, sócio-diretores e gerentes de empresas de diferentes setores, portes e segmentos, sendo eu uma das participantes, compartilhando minha autobiografia.

**c) Procedimentos:** As pessoas entrevistadas foram escolhidas a partir dos seguintes critérios: ocupantes ou ex-ocupantes de cargos executivos, ou seja, presidência, diretoria ou gerência, empresas globais ou nacionais, homens ou mulheres; pessoas com reconhecimento de sucesso no mercado de trabalho.



Quanto à organização geral desse trabalho, optou-se pela seguinte estrutura:

- o primeiro capítulo consiste de um panorama sobre a administração, um resgate histórico desse processo, contando com a descrição das principais mudanças no processo de gestão e de visões sobre liderança, identificando possíveis alterações na forma de gerir pessoas;
- o segundo capítulo, na primeira parte, concentra-se em estudos e pesquisas de diferentes autores sobre questões relativas ao gênero, sobre estilos masculino e feminino no comando das empresas; já a segunda parte deste capítulo contém a apresentação do conceito de *princípio feminino gestador*, desenvolvido por Romy Arany, tendo como referência básica a obra *Visão gestadora: visão em teia*;
- o terceiro capítulo contém a versão em narrativa das entrevistas realizadas com gestores de empresas, autobiografia, metodologia adotada para a pesquisa de campo e entrecruzamento com referencial teórico e pesquisas efetuadas com gestores de diferentes organizações;
- considerações finais, circunstância em que se argumenta sobre a necessidade de integrar o princípio feminino na forma de gestão, construindo-se relacionamentos a partir de um modelo mental diferenciado, no qual linearidade, mando, controle são revistos e integrados à visão em teia, ao comando e às relações de confiança e construção.

Gostaria de destacar também que a forma adotada para a escrita deste trabalho se diferencia em geral daquela presente em dissertações e teses, tanto pela própria adoção do princípio feminino gestador, aqui vivenciada e manifestada, quanto pela proximidade que tenho com a autora do livro-base e com o assunto. As repetidas citações da autora estão relacionadas ao reconhecimento de origem, uma das leis naturais mais importantes do princípio gestador, assim como a repetição de ideias é o movimento de “ir e vir” que tece a compreensão do leitor, construindo o entendimento do foco. Não se trata de pleonasmos ou de falta de atenção, nem muito menos de uma visão dogmática e exclusiva. Apenas é a visão que entendo, neste momento, como enriquecedora, inovadora e necessária para a retomada de um mundo mais natural, mais íntegro e integrado, onde as empresas e seus gestores são personagens centrais.

## **CAPÍTULO 1**

### **FORMAS DE GESTÃO NO DECORRER DOS TEMPOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as diferentes formas de gestão e suas mudanças no decorrer dos tempos. Não é o caso, portanto, de elaborar análises em relação a cada período e, sim, observar como as diversas maneiras de gerir compuseram o atual cenário que traz uma gestão fragmentada, ainda focalizada em controle, hierarquia, coerção, mando, manipulação e raciocínio linear, mas que demonstra a necessidade imperiosa de mudança em direção a uma gestão menos hierarquizada, mais comprometida com valores e visão essenciais.

A administração e as formas de gestão, tal como se observam hoje nas empresas, têm sua origem desde o início das civilizações, ou seja, na pré-história e vem sofrendo inúmeras transformações até os dias atuais.

Pela falta de registros, pouco se sabe sobre a época pré-histórica, portanto será difícil identificar, com precisão, o que aconteceu nesse período no que diz respeito ao trabalho. De forma geral, é possível imaginar que a relação do homem com o trabalho era mais direta – tudo que fazia estava intrinsecamente relacionado à sua subsistência – caçava, pescava, construía objetos de barro para sua vida. Sendo assim, provavelmente o viver e o trabalhar faziam parte de um todo, reconhecido e respeitado como sustentador da própria existência.

Deste período, onde não havia registros escritos a arte nos oferece uma grande contribuição, permitindo-nos, a partir de algumas evidências, tecer algumas considerações. Existem objetos e joias de metal datados de nove mil e quinhentos anos a. C.,- apesar da arte de fundir metais ter se difundido pelo Oriente Médio e pela antiga Europa por volta de seis mil anos a.C.-, assim como esculturas em cerâmica, representando figuras femininas. A maioria dessas esculturas traz representada a mulher de seios grandes e ancas largas, mulheres gordas, associadas aos cultos de fecundidade. São estátuas da Grande Mãe ou da Deusa Mãe, da Mãe Terra, a que nutre e acolhe. O sagrado encontrava-se na fertilidade, na possibilidade de trazer outro ser ao mundo, uma vez que a grande preocupação

desta civilização era a de sobrevivência e continuação da espécie. Daí poder-se pensar na centralidade do elemento feminino.

Segundo diferentes fontes de pesquisa, a cidade mais antiga da Europa, às margens do mar Cáspio, chama-se Catal Huyuk, sede de uma sociedade de coletores. Mellsart e outros arqueólogos que estudaram essa sociedade acreditam que as mulheres eram dominantes porque eram enterradas com joias e espelhos debaixo da plataforma central das casas, e os homens não recebiam o mesmo status. Eram, junto com seus instrumentos de caça, despojados. Uma característica interessante é que a cidade não possuía muros nem defesas.

Hacilar, outra cidade do mesmo período, é um pequeno vilarejo onde só se encontram estatuetas femininas. O mesmo acontece em Khiroukitia, em Chipre, que possuía estradas pavimentadas, lojas, corredores cobertos e rampas das casas para a rua. Parece ter sido um centro administrativo, sem sinais de estratificação social nem sexual.

Na civilização minoica não havia fortificações nem pinturas de cenas militares até mil e quatrocentos anos a.C.. Na América Central também as cidades não tinham fortalezas nem defesas, o que possibilita uma suposição de ser um período mais pacífico e talvez igualitário.

No entanto, neste mesmo período, já se podia constatar a presença das guerras. Nesta época possivelmente houve um violento aumento de população que, para ser alimentada tinha necessidade de outras técnicas, daí adveio o arado, uma agricultura mais aperfeiçoada, com a necessidade de trabalho mais pesado.

Em 3000 a.C., os sumérios formulavam missões e metas para o governo e seus empreendimentos comerciais. As comunidades, em função da abundância da água, eram sociedades de irrigação, constituídas de pequenas comunidades auto-suficientes interligadas e a responsabilidade pela sua coordenação era dos sacerdotes. Os templos eram centros administrativos onde trabalhavam pessoas que faziam anotações sobre o recebimento, armazenagem e desembolso de produtos, ou seja, livros primitivos de contabilidade que podem ser vistos nos museus e nas

coleções das universidades. O excedente da agricultura irrigada era utilizado para pagar os servidores do templo e financiar o comércio que trazia de longe metais e madeira. Assim, os sumérios trouxeram a aritmética, a escrita, a administração pública, com funcionários e procedimentos burocráticos.

A partir de agora vale resgatar toda reflexão histórica, feita por Maximiano (2008), para que possamos ter um panorama das relações de trabalho estabelecidas no decorrer dos tempos e como em tais contextos a mulher ficara por vezes à margem da sociedade.<sup>3</sup>

Entre 3000 e 1000 a.C., os egípcios organizaram com êxito os esforços de milhares de trabalhadores<sup>4</sup>. A unificação do Egito aconteceu por volta de 3100 a.C., originando um reinado que chegaria até o início da era cristã. Percebe-se nessa civilização uma preocupação para o planejamento a longo prazo, provavelmente em função da regularidade das inundações do Nilo, ou seja, a inundação ocorria anualmente, pouco depois que a estrela Sírius aparecia a leste, logo antes do Sol. Como os intervalos entre os surgimentos de Sírius eram separados por 365 dias, os egípcios criaram um calendário solar de 12 meses de 30 dias mais 5 de festa.

Estima-se que nessa civilização, entre 2589 e 2566 a.C. administrou-se mais de 100.000 pessoas apenas na construção da pirâmide chamada Quéops, feita de 2.300.000 blocos de pedra, com peso médio de 2,5 toneladas, com 146,5 metros de altura e 230 metros em cada um de seus lados. No período do Novo Império, entre 1540 e 1070 a.C., os governos provinciais deram lugar a um governo centralizado e o faraó tornou-se proprietário de todas as terras, obrigando os súditos a pagar um tributo anual de 20% de suas rendas. A burocracia administrativa era fundamental para manter o controle de tudo, feito pelos escribas, que mantinham registros detalhados de todas as operações.

A organização militar no Egito do Novo Império era composta por um exército regular, formado por soldados assalariados e construíram uma rede de fortes, todos

---

<sup>3</sup> Este breve panorama histórico baseia-se, essencialmente, na obra de: MAXIMIANO, Antonio César A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>4</sup> *idem, ibidem*.

com grandes celeiros, suficientes para suprir várias centenas de homens durante um ano, o que mostra a característica de bons planejadores dos egípcios.

Quando os babilônios dominaram os sumérios, em 2000 a.C., deixaram o registro meticuloso de transações comerciais, evidenciando preocupação com o controle. Pela primeira vez o princípio que a responsabilidade não se delega foi explicitado. Tratou-se de uma mensagem do rei, ordenando que dez homens construíssem um canal de irrigação. Se o trabalho não fosse executado corretamente, o capataz dos homens seria responsabilizado.

O código do rei babilônio Hamurábi, escrito no século XIII a.C., contém 282 regras que trazem princípios de administração, transcritos a seguir:

- se um homem entrega a outro, prata, ouro ou qualquer coisa em depósito, seja o que for que entregue, mostrá-lo-á a uma testemunha, combinará os termos dos contratos e fará então o depósito. Se um mercador entrega a um agente cereal, lã, azeite ou mercadorias de qualquer espécie para negociar, o agente registrará o valor e pagará em dinheiro ao mercador. O agente receberá um recibo selado pelo dinheiro que entregar ao mercador. Se o agente for descuidado e não ficar com um recibo pelo dinheiro que entregou ao mercador, o dinheiro sem recibo não será lançado em sua conta (Práticas de controle).

- o pedreiro que constrói uma casa que desmorona e mata seus residentes será condenado à morte. Se um comerciante de vinhos permitir que homens turbulentos se reúnam em sua casa e não os expulsar, será morto. Se um doutor operar uma ferida com uma lanceta de cobre e o paciente morrer, ou o olho de um nobre que perde a vista em consequência disso, as mãos do doutor serão cortadas (Princípio da responsabilidade).<sup>5</sup>

O império assírio controlou a Mesopotâmia a partir do século XIV a.C., quando aconteceram profundos avanços no campo da organização militar. No século VIII a.C., o exército assírio destacou-se na logística dos suprimentos, colunas de transporte, companhias para construção de pontes.

Em 605 a.C., os babilônios dominaram os assírios e o rei Nabucodonosor constrói os Jardins Suspensos da Babilônia, trazendo o gosto pelas cores que foram utilizadas para controlar a produção e o estoque nas fábricas de tecidos e nos celeiros. O fio para uma semana de produção era vermelho e para outra semana azul. O cereal armazenado era marcado com cores correspondentes ao ano da colheita. Os babilônios também foram os que, pioneiramente, definiram e

---

<sup>5</sup> MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*, p. 27

implementaram um sistema de incentivos salariais, pagos às mulheres encarregadas da fiação e tecelagem de acordo com a produção individual.

Na China, Sun Tzu, um autor chinês escreveu a respeito de estratégia militar alguns princípios reconhecidos como de grande utilidade na administração das organizações:

- por comando quero dizer os atributos do general quanto a sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência

- por doutrina quero dizer organização, controle, atribuição correta dos postos de comando, ordenação das vias de abastecimento e fornecimento do necessário às suas tropas

- de modo geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. É somente uma questão de organização.

- uma vez consciente das vantagens dos meus planos, o general terá de criar situações conducentes à sua concretização. Deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados.

Shih Huang-Ti no ano 221 a.C. unificou a China e iniciou a construção de uma rede de estradas, além de concluir a construção das muralhas que protegiam as fronteiras do norte, o maior projeto da história, que contou com a força do trabalho de centenas de milhares de pessoas. Além desses feitos, Shih Huang-Ti aboliu o feudalismo e instituiu uma burocracia estatal que se baseava nos princípios de Confúcio (552-479 a. C.).

Entre esses princípios de Confúcio, o que se destaca para o nosso estudo é o de que a importância das pessoas deve basear-se no mérito. Para Confúcio, o que habilita alguém para a gestão são a capacidade e a excelência moral e não o berço. Assim, Shih Huang-Ti valeu-se das ideias de Confúcio e, para ingressar na burocracia era preciso ter mérito, com exceção no caso dos postos mais altos, reservados para a família do Imperador. Esse modelo de administração substituiu o sistema feudal em que o poder dependia de nascimento e de força militar. A partir

desse imperador, os candidatos a funcionários públicos eram submetidos a exames e os bem colocados recebiam os cargos mais altos.

Já na Grécia, desde o século V a.C., já se inicia um período que muito vai influenciar a gestão dos nossos tempos. Uma grande inovação foi a democracia participativa das cidades-estados, lançada pelo legislador Sólon, que se orientou pelo princípio da igualdade de todos perante a lei, numa época em que os monarcas governavam segundo os interesses da aristocracia. Os cidadãos atenienses tinham o direito de participar da Assembleia, debatendo, oferecendo ementas e votando a respeito de paz e guerra, impostos, obras públicas etc. As reuniões da Assembleia eram realizadas quatro vezes a cada período de 36 dias e eram preparadas por um conselho de 500 eleitos. Eram eleitos também os altos funcionários do Estado, os generais e os membros de comissões temporárias.

Outra influência dos gregos está relacionada aos métodos. Os gregos começaram a procurar o conhecimento da natureza do universo e do ser humano a partir da investigação sistemática e não aceitando as explicações da mitologia. A proposição dos gregos era de que o entendimento da realidade começa quando se faz a pergunta certa e quando se percebe a necessidade de generalização. É nessa época histórica que aparecem Platão e Aristóteles. O primeiro propunha que o verdadeiro conhecimento advinha da especulação conceitual e se encontrava nas ideias e formas e não na experiência, que era transitória. Já para Aristóteles o conhecimento vem do estudo da realidade. Apesar de antagônicos esses dois pontos de vista são encontrados na administração científica, seja no estudo minucioso de uma dada realidade, seja no estudo de um princípio geral a ser aplicado na parte.

O que conhecemos como qualidade em nossa época era muito discutido na Grécia, na preocupação com o belo, com as proporções das formas na escultura e nas construções, na virtude, nas normas éticas absolutas, na hospitalidade e em outros princípios de conduta cultivados pelos gregos. Qualidade para os gregos é o melhor que se pode fazer em qualquer campo de atuação. O conceito dos gregos sobre qualidade é presente até hoje na gestão, ou seja, qualidade como sinônimo de melhor, do nível mais alto de desempenho, de excelência.

Já os romanos, entre os séculos VIII a.C., e IV d.C., vivenciaram três sistemas diferentes de governo, a realeza, a república e império, que influenciaram significativamente nossas instituições e atuais habilidades administrativas e de gestão. Roma, no seu auge, controlava uma população de 50.000.000 de pessoas e o território compreendido entre a Inglaterra, o Oriente Próximo e o Norte da África. Sendo assim, Roma foi o primeiro exemplo no mundo de organização e administração de um império multinacional, com vários desafios para os administradores romanos: controlar as províncias, o recolhimento de impostos, a manutenção de funcionários civis e militares, construção de rede de estradas e serviços públicos. Para isso, os romanos aperfeiçoavam o uso da autoridade hierárquica e criaram diferentes tipos de executivos: reis, imperadores, césares, cônsules, magistrados e outros.

Roma inspirou-se em três princípios na administração do império: dividir para governar, fundar colônias e construir estradas. Dividir para governar seguia um princípio que favorecia algumas cidades e prejudicava outras, com a finalidade de instaurar rivalidades e impedir associações. Já as colônias tinham como objetivo difundir a cultura romana. Eram organizadas e administradas pelos militares, segundo os padrões das instituições políticas romanas, sendo cópias do Império. Essas colônias formaram a base dos países da Europa. Já as estradas asseguravam a comunicação e o transporte nos domínios romanos, através de um complexo sistema de infra-estrutura, com portos, aquedutos, redes de esgotos, monumentos e cidades,

Dividir para governar é um princípio ainda muito utilizado por gestores, dificultando o acesso a informações, dividindo as pessoas através de múltiplas informações desencontradas e conflitantes. As colônias podem ser comparadas às regionais das empresas espalhadas pelo mundo todo, que seguem detalhadamente todas as orientações da matriz. As estradas seriam todos os caminhos que a informática nos traz, estabelecendo uma comunicação em todos os sentidos, mantendo sempre a conexão e o vínculo.

A administração financeira romana traz o *tributum* para o nosso estudo, ou seja, a contribuição que cada cidadão oferecia para a sustentação do Estado romano. os cidadãos habitantes das cidades conquistadas eram obrigadas a pagar o



*tributum* sobre suas propriedades, além de um imposto individual. Os coletores de impostos, os publicanos eram os intermediários entre o Estado e os contribuintes, tornando-se os responsáveis pela arrecadação dos impostos e remuneração do Estado.

O exército romano já no século III a.C. apresentava características que pouco foram alteradas nos séculos seguintes, como alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, planos de carreira e organização e o centuriado. Os centuriões formaram a primeira corporação de oficiais profissionais da história. Comando em campanha, motivação dos soldados e transmissão do código de disciplina eram suas principais responsabilidades. Isso é tão verdade, que ainda hoje são utilizados como exemplos referenciais para executivos e discutidos arduamente, filmes épicos, que trazem os soldados romanos como Spartakus, Troia, o Gladiador, entre outros. Esses filmes trazem para o hoje e agora o que em Roma já era praticado – a responsabilidade, o comprometimento, a disciplina e a lealdade.

No período medieval, a Igreja Católica herdou, à medida que o Império Romano desaparecia, várias tradições administrativas dos romanos. Um exemplo foi a administração do território, com dioceses, províncias e vigários, assim como a administração central com diversas assessorias criadas ao longo dos séculos, responsáveis pela propagação da fé, da doutrina e formação de sacerdotes. Além disso, a igreja manteve a hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e centralização de comando.

No terreno político surgiu o sistema feudal, que durou quatro séculos. As pessoas se agregavam em torno dos senhores feudais que por sua vez se agregavam ao redor dos soberanos. No entanto, como o interesse comum não existia, os conflitos permaneciam, assim como era no período dos gregos e romanos.

A organização do trabalho na época medieval também foi uma extensão das práticas romanas. A produção e a distribuição dos bens era realizada por associações de artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios, chamadas guildas. Entre outras responsabilidades uma guilda regulamentava o trabalho entre seus associados, protegendo-os da concorrência por meio de práticas justas de

negócios entre eles. Controlavam o treinamento de aprendizes e limitavam o número de artesãos que produziam para os mercados locais.

*As empresas controladas pelas guildas eram relativamente pequenas e tinham estrutura hierárquica. O mestre artesão produzia e administrava, além de diaristas e aprendizes. Os empregados compartilhavam a posse da tecnologia com os proprietários, que ensinavam aos aprendizes o que fazer. Apesar da hierarquia, o processo decisório era coletivo. Os funcionários tomavam parte em todas as fases dos processos administrativos e deviam ajudar a resolver problemas. As relações entre proprietários e empregados eram marcadas por um clima de cooperação.<sup>6</sup>*

Percebe-se, então, que a gestão das pessoas era feita de forma a que o comprometimento existisse, graças à participação dos funcionários no processo decisório, nos processos administrativos e na resolução dos problemas, o que pode significar um reconhecimento à importância do trabalho que faziam.

Entre 450 d.C. e o final do século XV, os comerciantes venezianos desenvolveram leis comerciais e inventaram a contabilidade de partidas dobradas.

No início do século XVI, a pedido de um príncipe italiano, Niccolò Machiavelli preparou uma análise do poder que ainda hoje é muito estudada.

Por volta da mesma época, a Igreja Católica aperfeiçoou uma estrutura de governo valendo-se do uso de procedimentos unificados.<sup>7</sup>

Durante todo esse tempo, aqueles que estavam no comando, eram reconhecidos como possuidores de um poder natural, divino e inquestionável, a ser seguido e referenciado e era esse poder que se dispunha a estabelecer a ordem entre as pessoas.

As teorias e práticas de gestão que foram modelo para o que vivemos atualmente começaram a surgir a partir da revolução industrial, dos séculos XVIII e XIX. É quando surge a máquina de vapor, inventada por James Watt, o descaroçador de algodão de Eli Whitney e se inicia o processo de produção em massa e a consequente fragmentação do trabalho, com as linhas de montagem assumindo o lugar dos estabelecimentos dos artesãos, dos mestres, dos que possuíam o conhecimento transmitido como herança de pai para filho.

---

<sup>6</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Op. cit.*, p. 36.

<sup>7</sup> WAGNER E ROLLENBECK. *Comportamento organizacional*, p. 8.

Nessa época, grandes contingentes de trabalhadores deslocam-se para as fábricas para colocarem suas mãos à disposição das altas velocidades das máquinas, ditadoras do ritmo da produção.

Algumas das principais tendências administrativas criadas e aceleradas pela Revolução Industrial foram:

- substituição do artesão pelo operário especializado;
- invenção das fábricas
- crescimento das cidades, originando novas necessidades de administração pública
- surgimento dos sindicatos
- doutrina social da igreja
- darwinismo social
- administração consolida-se como área do conhecimento
- primeiras experiências práticas com a moderna administração de empresas
- marxismo

Dois das críticas mais relevantes que o marxismo faz à Revolução Industrial são:

- distribuição do poder – o dono do dinheiro possui o poder, que compra a obediência e a submissão das pessoas, além de ter poder sobre o Estado, uma vez que o governo serve aos interesses do poder empresarial.
- distribuição de renda – no sistema capitalista o trabalhador gera mais dinheiro do que recebe.

Apesar das práticas administrativas no início da Revolução Industrial terem sido rudimentares, algumas experiências e ideias inovadoras mostravam que eram o

berço de um corpo mais organizado de conhecimentos. As grandes fábricas e a preocupação com a eficiência trouxeram as bases da ciência econômica e das teorias da administração. Adam Smith, através da análise da fabricação de alfinetes, fez a apologia da divisão do trabalho, observando que a produtividade do trabalhador individual aumentava 240 vezes. O trabalhador passa a ser visto cada vez mais como limitado, reduzindo ao mínimo o número de tarefas de cada trabalhador, a fim de aumentar a velocidade e a eficiência.

Na Fundição Soho, empresa que fabricava máquinas a vapor de James Watt, nos anos de 1800, os conceitos que se tornariam universais foram os seguintes:

- padronização do funcionamento das máquinas, objetivando equilibrar o ritmo de fabricação;
- fabricação de peças intercambiáveis;
- detalhado planejamento das operações e do local de trabalho, visando a alcançar otimização do espaço físico e alto grau de precisão na fabricação de produtos, com redução do esforço humano;
- planejamento e controle da produção baseados em estimativas da procura por máquinas;
- cronometragem e estudo de tempos e movimentos;
- pagamento de incentivos salariais proporcionais à produção de peças;
- entendimento de que o principal recurso da empresa era sua mão de obra, com a adoção de práticas como lazer remunerado, manutenção de locais de trabalho limpos, construção de casas para os operários e criação de uma sociedade de auxílio mútuo.

Podemos observar, nesse momento, uma grande ruptura do significado do trabalho, uma vez que cada trabalhador passa a fazer parte de um todo, mas sem a visão do todo. Fragmenta-se do todo que produz e fragmenta-se de si próprio, uma vez que passa a não perceber a relação existente entre seu esforço e seu trabalho. O trabalho já não é mais ligado diretamente à sua existência e a conexão é com o

dinheiro, uma vez que é o que lhe possibilita o sustento. O vínculo passa a ser cada vez mais o dinheiro e cada vez menos o trabalho propriamente dito, pela perda do significado intrínseco.

Aliás, fazendo-se um resgate da Revolução Industrial em seus primórdios na Inglaterra, constatamos que ela correspondeu à revolução do processo produtivo, pois se deixou de produzir através da manufatura e passou-se para a mecanização ou para a maquinofatura. O homem sempre produziu bens com o objetivo de satisfazer suas necessidades. Criou ferramentas, instrumentos, máquinas e outros utensílios.

Conforme Iannone (1992), durante muito tempo, viu-se obrigado a manuseá-los através de sua própria força e inteligência. Através do artesanato, aliado à divisão do trabalho, numa produção realizada, ainda, de acordo com os métodos domésticos, a Inglaterra acabou dominando os mercados em que atuava. Entretanto, chegou-se a um ponto em que os progressos possíveis de serem obtidos pelo velho sistema não mais satisfaziam. A solução apontava para a introdução de novos equipamentos e para a divisão do trabalho, o qual foi intensificado ao máximo, simplificando as operações de tal forma que a manufatura pôde ser substituída, mais adiante, pelas máquinas. No final do século XVIII e no início do século XIX, a grande maioria dos observadores acreditava que a Revolução Industrial prenunciava o advento de uma nova era, com uma nova revolução, a social, quando os homens, finalmente, se beneficiariam com o progresso e participariam da distribuição da riqueza, o que até então era permitido apenas a uma minoria de privilegiados. Na indústria têxtil, houve substituição do trabalho masculino pelo feminino e o incremento do trabalho das crianças. No auge da revolução, quando havia muita procura por mão-de-obra, isso pode até ter sido benéfico, pois liberou os homens para tarefas muitas vezes melhor remuneradas.

Retomando Maximiano (2008, p. 43), durante a Revolução Industrial começaram a formar-se modelos de administração, organização e sociedade que só se consolidariam muito tempo depois. Apesar de sua inegável influência, tais modelos foram e continuam sendo objeto de críticas. Segundo o autor, Jean-Charles Sismondi levanta a questão das classes sociais em conflito. Ele observou que a

classe dos capitalistas oprimia a classe dos pobres. Em linhas gerais, os economistas clássicos propuseram-se a defender os interesses dos capitalistas. Porém, conforme os estudos de Karl Marx, observa-se a preocupação deste autor em desenvolver argumentos em favor dos assalariados. Duas de suas críticas mais relevantes, no contexto do estudo da administração, dizem respeito à distribuição do poder e de renda. Isto se exemplifica nas duas disposições, a saber:

1. *Distribuição do poder.* No regime capitalista, o dono do dinheiro possui o poder. A propriedade do dinheiro compra a obediência e a submissão das pessoas. Além disso, os capitalistas têm poder sobre o Estado. O governo moderno serve aos interesses do poder empresarial.

2. *Distribuição de renda.* No sistema capitalista, o trabalhador gera mais dinheiro do que recebe.

Tais críticas tiveram forte influência sobre os sindicatos e suas reivindicações, assim como sobre os partidos políticos. A classe operária que nasceu com a Revolução Industrial desenvolveu uma relação de conflitos com seus empregadores, que chegariam intensificados ao século XX. Nesses conflitos, não se pode ignorar o papel que desempenharam os sindicatos e os partidos políticos, e a influência recebida da doutrina marxista.

A gestão necessária agora é a da supervisão, o gestor precisa enxergar mais, ter uma super visão para controlar e mandar, dirigir e cobrar. É quem pensa. No entanto, há também a necessidade da especialização na gestão para manter os equipamentos da produção e coordenar cargos fabris, mas não havia tempo para desenvolvê-la, o que ficou a cargo da engenharia industrial, responsável pelo desenvolvimento de teorias da administração.

Criaram-se, assim, os princípios de administração, destinados a aconselhar os gerentes. Os primeiros princípios da administração tiveram a abordagem da administração científica e foram desenvolvidos durante o período de 1890 a 1940. Esses princípios traziam a ideia de que por meio de uma administração adequada

uma empresa poderia alcançar a rentabilidade e sobrevivência duradoura. Ou seja, desconsiderava as pessoas e colocava foco nos processos e procedimentos.

A passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração; isto está relacionado ao impulso da Revolução Industrial nos EUA, a qual proporcionou uma nova realidade para as organizações. Conforme dados de Maximiano (2008, p. 51), em 1880, havia cerca de 2.700.000 trabalhadores industriais nos Estados Unidos. Em 1900, o número havia aumentado para 4.500.000. Havia nesse ano mais de 1.000 fábricas que tinham entre 500 e 1.000 funcionários.

Frederick W. Taylor (1856-1915) e seus seguidores enfatizaram a questão da eficiência na administração do trabalho. Durante a carreira que Taylor fez de operário a engenheiro-chefe na siderúrgica Midvale, na Filadélfia, Pensilvânia, foi o fundador da administração científica e a base utilizada foi a de que o aumento da eficiência do local de trabalho originava-se da diferenciação e sistematização dos trabalhos entre gerentes e trabalhadores. Assim podemos resumir os princípios de Taylor:

1. Utilizar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa. Cabe aos gerentes projetar o trabalho correspondente aos trabalhadores, especificando um conjunto de métodos padronizados para completar a tarefa de maneira correta.
2. Selecionar a pessoa mais adequada a cada trabalho para a sua execução. São os gerentes os responsáveis em combinar as habilidades de cada trabalhador com as demandas de cada trabalho.
3. Treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente. Os métodos padronizados devem ser ensinados ao trabalhador pelos gerentes
4. Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e que sejam alcançados os resultados apropriados. O controle estava nas mãos do gerente.

Ao observar problemas das operações fabris em Midvale, Taylor constatou que:

- a) a administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador;
- b) não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- c) muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades;
- d) as decisões dos administradores baseavam-se em “intuições”;
- e) os trabalhadores eram alocados para tarefas, para as quais não tinham qualquer aptidão;
- f) os gerentes praticamente ignoravam que a excelência no desempenho significaria recompensa tanto para eles próprios quanto para a mão-de-obra;
- g) havia permanentes choques entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

O início da administração científica foi a *Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME)*, fundada em 1880, da qual Taylor era sócio e chegou a presidente. O movimento desenvolveu-se em três momentos, a saber:

1. **Primeira fase:** ataque ao problema dos salários, estudo pormenorizado sobre o uso do tempo, definição de tempos-padrão e sistematização de administração de tarefas;
2. **Segunda fase:** ampliação da noção de tarefa para administração e estabelecimento de princípios de administração de trabalho.
3. **Terceira fase:** consolidação dos princípios, proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa, distinção entre técnicas e princípios.

Um dos primeiros trabalhos propostos por Taylor dentro da administração científica ficou conhecido como “sistema de pagamento por peça”. Aqui, Taylor propõe um método para eliminar a diminuição do valor pago por peça. É aí que observamos as raízes da administração científica. Taylor argumentava que a administração deveria primeiramente procurar descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si, completasse uma tarefa. A administração



poderia então estabelecer um pagamento por peça de modo que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar remuneração razoável.

O estudo sistemático do tempo foi a maneira que Taylor encontrou para resolver a questão da velocidade máxima em que o trabalho poderia ser feito. Isto se fez através de uma observação quanto à divisão da tarefa e seus elementos básicos e a utilização de cronômetro e registros de produtividade. A partir daí, definiu os tempos-padrão para os elementos básicos, o que originou a administração por tarefas, envolvendo seleção de trabalhadores e pagamento de incentivos.

A segunda fase da administração científica mostrou que, com o passar dos anos, a questão dos salários passou para posição secundária, porque ficou evidente que constituía tão-somente um aspecto de um contexto muito maior. A ênfase passou a ser dada para o aprimoramento dos métodos de trabalho. Trata-se de um estudo de Taylor quanto à administração de operações fabris, por meio do qual Taylor pôde diferenciar o homem médio do homem de primeira classe. Segundo este autor, o homem de primeira classe é extremamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdício de tempo nem restrição de sua produção. Uma pessoa deveria ser selecionada para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente. Mesmo um homem de primeira classe tornar-se-ia ineficiente se lhe faltassem incentivos.

Nota-se, então, a elaboração de princípios de administração científica, os quais se caracterizam por:

- a) seleção e treinamento de pessoal;
- b) salários altos e custos baixos de produção
- c) identificação da melhor maneira de executar tarefas
- d) cooperação entre administração e trabalhadores

Conforme dizeres do próprio Taylor (*apud*, Maximiano (2008, p. 57):

*A prosperidade máxima de cada empregado significa não apenas salários mais altos mas também, e mais importante, significa o desenvolvimento de cada homem à sua condição de eficiência máxima. A maioria das pessoas acredita que os interesses fundamentais dos empregados e empregadores são antagônicos. A administração científica, no entanto, tem por princípio que os verdadeiros interesses dos dois são idênticos.*

Taylor foi o primeiro autor a sistematizar um modelo de administração, entendendo-se como tal um sistema de ideias ou doutrinas aliadas a técnicas. Para ele, a administração científica era uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à organização.

Como seguidores da administração científica, temos Frank Gilbreth, Henry Grantt e Hugo Munsterberg. Em linhas gerais constituem princípios da administração científica:

1. Taylor: estabelece os princípios da administração científica;
2. Gilbreth: realiza um estudo sobre movimentos e fadiga e defende a psicologia aplicada;
3. Gannt: elaborador do *gráfico de Gannt* e do treinamento profissionalizante
4. Munsterberg: defensor da psicologia industrial

É importante ressaltar que a acolhida às ideias de Taylor teve altos e baixos. Na indústria e no governo despertava entusiasmo. Entre os trabalhadores, principalmente, provocou reações desfavoráveis, pois isso estimulava o aumento da eficiência, o que certamente levaria ao desemprego. Além disso, os trabalhadores acreditavam que a administração científica era uma forma para o operário trabalhar mais e ganhar menos.

Apesar das críticas, a administração científica havia realmente se instalado, uma vez que suas aplicações não envolviam apenas alterações dos postos de trabalho. O movimento rapidamente ganhou popularidade nos EUA e depois em todo o mundo.

Durante a Primeira Guerra Mundial, ocorrida entre 1914 e 1918, os americanos tiveram a oportunidade de aplicar em larga escala novos padrões de eficiência na operação militar.

Em muitos outros países, as ideias de Taylor despertaram grande interesse. Para se ter uma ideia dessa repercussão, nos anos 50, os japoneses retomaram as

ideias desse teórico para renovar sua indústria e criaram o conceito de kaizen, que consistia no aprimoramento contínuo, ou seja, pura aplicação do taylorismo.

Assim como Taylor está ligado à administração científica, Henry Ford (1863 - 1947) está associado à linha de montagem móvel, com a implementação de dois princípios da produção em massa:

1. Peças padronizadas, com a utilização de máquinas especializadas, sistema universal de fabricação e calibragem, controle da qualidade, simplificação das peças e do processo produtivo.
2. Especialização do trabalhador, com uma única tarefa ou pequeno número de tarefas para cada trabalhador, posição fixa dentro de uma seqüência de tarefas, o trabalho vem até o trabalhador e as peças e máquinas ficam no posto de trabalho.

Como se percebe, a divisão do trabalho implica a especialização do trabalhador, enquanto na produção artesanal o trabalhador faz um produto do começo ao fim, desde o projeto até o controle de qualidade final.

Na produção em massa, as qualificações do trabalhador resumem-se ao conhecimento necessário para a execução de uma tarefa – a clássica atividade de apertar parafusos que se vê no filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin. Essa mecanização da atividade humana produz a alienação do trabalhador e a gestão de pessoas se dá através eminentemente do mando e do controle. Os supervisores passam a ter como responsabilidade procurar e encontrar problemas na fábrica para que a administração superior os resolva e puna os culpados.

Esta intensidade na expansão da atividade industrial é rapidamente assimilada em todo o mundo. Para garantir a eficiência do processo, Frederick Taylor, com intervenções para estabelecer ritmo de produtividade por meio do estudo de tempos e movimentos, conseguiu demonstrar que os níveis mais altos de produção vinham de um uso eficiente de energia, isto é, trabalhar menos para produzir mais.

Henry Ford empenhou-se em estabelecer um sistema para averiguar o tempo médio de ciclo de um montador. Em seus experimentos, Ford constatou que o

trabalhador despendia tempo em apanhar peças no estoque e trazê-las ao seu posto. A primeira providência que Ford tomou para tornar esse processo mais eficiente foi entregar as peças em cada posto, de onde os trabalhadores não precisavam mais sair o dia todo. Em seguida, decidiu que cada montador executaria uma única tarefa, andando de um carro para outro dentro da fábrica.

A progressão do modelo de Ford se deu com a linha de montagem móvel, na qual o produto em processo deslocava-se ao longo de um percurso enquanto os operadores ficavam parados. Com a mecanização da linha de montagem, houve uma redução expressiva do tempo de ciclo, pois o trabalhador ficava parado.

Além do trabalhador especializado, tido como o principal elemento da linha de montagem móvel, surgiram outras ocupações. O engenheiro industrial assumiu o planejamento e controle da montagem. Já o engenheiro de produção ficou com as áreas de trabalho enquanto os técnicos circulavam para calibrar e reparar as ferramentas. A qualidade era avaliada por outros indivíduos. Supervisores deveriam procurar e encontrar problemas na fábrica, para que a administração pudesse corrigi-los.

As vantagens competitivas desse modelo impulsionaram Ford para a primeira posição na indústria automobilística mundial, virtualmente eliminando as empresas artesanais, com exceção de algumas poucas que se mantiveram no mercado do alto luxo.

A grande aceitação dos princípios da administração científica e da linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo.

Em termos de sistematização das ideias administrativas, foi o francês Henry Fayol que se empenhou em divulgar as questões relativas a estudos de administração e formas de gerenciamento. Segundo sua teoria, a empresa deve ser dividida em seis atividades ou funções distintas: *técnica, comercial, financeira,*

*segurança, contabilidade, administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).*<sup>8</sup>

Fayol sugeriu que a função administrativa era a mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte forma:

- *planejamento*: examinar o futuro e traçar um plano de ação para médio e longo prazo;
- *organização*: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento;
- *comando*: manter o pessoal em atividade em toda a empresa;
- *coordenação*: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço;
- *controle*: cuidar para que tudo se realizasse de acordo com os planos e com as ordens.

Fayol considerava a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência na medida em que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Sua teoria da Administração está contida na proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, a saber:

- 1) Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.
- 2) Funções comerciais, relacionadas com a compra e venda.
- 3) Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- 4) Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- 5) Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços e estatísticas.
- 6) Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e

---

<sup>8</sup> Conforme já mencionado, todo este resgate histórico se baseia em: MAXIMIANO, Antonio César A. *Op. cit.*, página 72 em diante.

sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Nenhuma das cinco funções essenciais tem o encargo de formular o programa geral da empresa. Essa atribuição compete à sexta função, administrativa, que constitui, propriamente, a Administração.

A esse respeito, Fayol assim define o ato de administrar:

- 1) **Prever**: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- 2) **Organizar**: constituir o duplo organismo da empresa, material e social.
- 3) **Comandar**: dirigir e orientar o pessoal
- 4) **Coordenar**: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- 5) **Controlar**: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Segundo Fayol, a Administração não se refere apenas ao topo da organização. Existe uma proporcionalidade da função administrativa, que não é privativa da alta cúpula, mas, ao contrário, se distribui por todos os níveis hierárquicos. Segundo ele, tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Os princípios que regulam a empresa devem ser flexíveis e maleáveis, e não rígidos.

Os princípios fundamentais de acordo com Fayol são: 1) divisão de trabalho, 2) autoridade e responsabilidade, 3) disciplina, 4) unidade de comando, 5) unidade de direção, 6) subordinação dos interesses individuais ao interesse geral, 7) remuneração justa ao pessoal, 8) centralização, 9) linha de autoridade, 10) ordem, 11) equidade, 12) estabilidade do pessoal, 13) iniciativa e 14) espírito de equipe.

A Teoria Clássica de Fayol concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem. Assim, a estrutura e a forma de organização marcam a essência da Teoria Clássica, como concebida por Fayol.

Depois de Fayol, diversos autores pesquisaram e escreveram sobre o processo de administração e o papel dos gerentes. Como exemplo, Maximiano (2008) menciona: Gulick e Urwick, com um estudo de 1937, Ralph Davis pelo livro *Princípios de organização e administração da fábrica*, William Newman, Koontz e O'Donnell e sua atuação na década de 50.

Gulick e Urwick ampliaram as ideias de Fayol ao estabelecerem que as funções do gerente são as de: planejamento, organização, pessoas, direção, coordenação, informação e controle, orçamentária.

Ralph Davis, por sua vez, desenvolveu em 1934 a noção dos princípios orgânicos da administração (planejamento, organização e controle. Segundo ele, esse princípios eram universais, reiterando uma posição defendida por Fayol.

William Newman desenvolveu uma explicação para o processo administrativo como sendo uma atividade intelectual distinta, compreendendo planejamento, organização, mobilização de recursos, direção e controle.

Finalmente, Koontz e O'Donnell viam na administração um processo de fazer coisas por meio de outras pessoas, ou seja, o papel dos gerentes aí seria o de planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar.

Nos anos 50, também é expressiva a contribuição de Peter Drucker ao definir objetivos e avaliar resultados em áreas-chave de desempenho, tais como, participação de mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho gerencial, desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública.

Com Max Weber, temos a *teoria das organizações*, segundo a qual, as organizações formais modernas se baseiam em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que sejam racionais, assim como elas também reconhecem a autoridade do gerente. Para este autor, qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia.

No que diz respeito aos gerentes ou administradores, Maximiano (2008, p. 133) afirma que estes “*são os agentes ou protagonistas do processo administrativo.*”

Os gerentes são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também chamados de chefes ou dirigentes.<sup>9</sup> Em um quadro bastante ilustrativo, Maximiano (2008, p. 138) apresenta os principais autores que estudaram os gerentes:

**Quadro 1: Principais autores que estudaram os gerentes**

<b>Henri Fayol (1916)</b>	processo administrativo
<b>Chester Barnard (1938)</b>	funções do executivo
<b>Herbert Simon (1960)</b>	processo decisório
<b>Henri Mintzberg (1973)</b>	papéis do gerente
<b>Rosemary Stuart (1982)</b>	processo decisório
<b>Fred Luthans (1988)</b>	desempenho dos gerentes
<b>Andrew Grove (1983)</b>	princípios de administração e alta performance.

Adaptado de: MAXIMIANO, A. C. A. *Op. cit.*, p. 134.

Chester Barnard considera que a sobrevivência de uma organização depende muito mais do equilíbrio com um ambiente externo em contínua mudança do que dos sistemas internos. O executivo, para garantir a sobrevivência da organização, deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal. A organização informal, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer uma grande contribuição para a sobrevivência da organização formal.

A cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de sua eficácia e eficiência. A capacidade de realizar objetivos declarados, segundo Barnard, é a eficácia de um sistema cooperativo. A eficiência de um sistema é sua capacidade de satisfazer os motivos dos indivíduos, incentivando-os a cooperar. Eficiência, em outras palavras, segundo Barnard, é a capacidade de atender os objetivos das pessoas.

A disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço (contribuição, segundo Barnard) que dedica à organização e os benefícios que dela recebe. Os benefícios são incentivos financeiros e também recompensas não materiais e persuasão (ou doutrinação). Barnard acreditava que uma das tarefas mais significativas do executivo é a obrigação de doutrinar seus

---

<sup>9</sup> *idem*, p. 133.



empregados, inculcando neles um senso de propósito moral. Barnard deu grande ênfase ao trabalhador individual, que considerava o fator estratégico básico em qualquer organização.

A arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes. Este assunto viria a despertar grande atenção dos pesquisadores e teóricos do processo decisório.

Os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões. O executivo prudente não emite ordens que ele sabe serão rejeitadas por sua equipe. O conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente.

Em resumo, as funções do executivo, de acordo com Barnard (apud Maximiano, 2008), abrangem três responsabilidades principais:

1. Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal.
2. Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.
3. Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

No que se refere a Herbert Simon, administrar é sinônimo de tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. O processo de tomar decisões tem três fases, a saber:

1. Intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
2. Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação
3. Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.

Cada fase é um processo decisório em si, assim como a implementação das decisões.

No início dos anos 70, uma grande contribuição ao entendimento do papel dos gerentes foi oferecida pelo professor canadense Henry Mintzberg, com base em seus estudos de doutoramento no MIT. Em sua tese, que se tornou um livro clássico para o estudo da administração, Mintzberg questiona a ideia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Essas funções dizem respeito ao processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções. Isto quer dizer que os gerentes têm outras responsabilidades gerenciais além do desempenho das funções do processo administrativo. Mintzberg estudou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustiva de suas atividades em diários. Concentrou-se nas atividades que os gerentes realizam: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e assim por diante.

Essa pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis. Mintzberg definiu um papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável e agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford. Ela desenvolveu um esquema para ajudar a compreender a natureza genérica dos cargos gerenciais e as diferenças entre eles, e que pode ser usado para analisar um cargo em particular e a forma como um indivíduo o desempenha. O esquema pode ser útil para gerentes preocupados com sua própria eficácia, e para aqueles que devem selecionar; avaliar e treinar outros.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca quanto pelo fato de que ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer. No esquema de Rosemary Stewart, os cargos gerenciais têm três dimensões: escolhas, exigências e restrições.

Ao contrário do modelo de Mintzberg e de outros autores, Rosemary Stewart não procura interpretar o conteúdo dos cargos gerenciais. Ela não diz qual é o trabalho dos gerentes, mas como se pode estudá-lo.

Outro estudo, conduzido por Fred Luthans, concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

1. Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar.
2. Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação.
3. Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
4. Relacionamento (networking): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da organização.

Luthans também fez uma distinção entre gerentes de sucesso (que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira) e gerentes eficazes (que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe).

Em suas conclusões, apontou que os gerentes eficazes nem sempre são aqueles que fazem as carreiras mais rápidas. Os gerentes de sucesso despendem mais tempo com networking (48%) e comunicação (28%), ao passo que os gerentes eficazes despendem mais tempo com as atividades de comunicação (44%) e administração de recursos humanos (26%).

Andrew Grove teve participação importante na história dos microprocessadores e da indústria da computação. Apresenta concepções originais sobre a administração: em primeiro lugar, ele acredita que todos são administradores. Em suas palavras, devem ser incluídos entre os administradores...

[...] as pessoas que, embora não supervisionem alguém diretamente, nem mesmo ocupem algum cargo relevante, afetam e influenciam o trabalho dos outros. São gerentes de tecnologia, que representam fontes de conhecimento, habilidade e experiência para muita gente dentro da empresa. São como peritos ou especialistas, que agem como consultores para outros membros da empresa: são na verdade nós de uma

rede mal definida de informação. Professores, pesquisadores de mercado, especialistas em computador e engenheiros de tráfego modelam o trabalho de outras pessoas por meio de seu know-how, tanto ou mais que o administrador tradicional com autoridade funcional. Assim, um gerente de tecnologia pode legitimamente ser chamado de administrador médio. De fato, à medida que nosso mundo torna-se cada vez mais orientado para a informação e a prestação de serviços, os gerentes de tecnologia vão adquirindo maior importância como membros da administração média. (GROVE apud MAXIMIANO, 2000, p. 143)

Para Grove, há três ideias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho em equipe e empenho individual.

Produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os chips, produz bolachas bem acabadas e processadas, e de alta qualidade. O supervisor de um grupo de projetos produz projetos completos, que funcionam e estão prontos para entrar em produção. O administrador de uma faculdade produz alunos bem treinados e educados, que já completaram o secundário ou estão aptos a passar de ano. Se o administrador é cirurgião, seu produto será um paciente totalmente curado e recuperado.

Desempenho de uma pessoa na realização do trabalho, de acordo com Grove, depende de sua própria capacidade e motivação.

Como a tarefa mais importante do administrador é obter o máximo desempenho da equipe, há duas formas de lidar com a alta produtividade: treinamento e motivação. Tais procedimentos são responsabilidades primárias do administrador. Ao tratar de motivação, Grove recorre a Maslow, para estabelecer a ligação entre a teoria da hierarquia das necessidades e as motivações dos funcionários.

Voltando ao enfoque das teorias administrativas, Taylor, Fayol e Weber tratam principalmente dos aspectos técnicos dos métodos de trabalho, organização da empresa e atribuições do gerente ou administrador. Com a transformação, evolução das práticas administrativas, passou-se a enfatizar a importância do enfoque comportamental na administração. Tal enfoque foi promovido desde movimentos visando ao bem-estar dos trabalhadores, até fundamentos de

pensamento humanista, já anunciados na escola clássica, como também da própria psicologia industrial; posteriormente surgem estudos direcionados ao fator humano no papel dos gerentes e à dinâmica de grupo.

De acordo com Maximiano (2008), na perspectiva comportamental leva-se em conta o sistema social. Este sistema é formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O moderno enfoque comportamental tem dois temas básicos de estudo:

- a) as características que diferenciam as pessoas umas das outras;
- b) o comportamento *coletivo* das pessoas (como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade).

As características individuais analisadas pelos estudos comportamentais aplicados à administração são essencialmente as seguintes:

- *traços de comportamento ou de personalidade* definidores de preferências ou temperamentos que afetam o desempenho no trabalho, nas atividades em grupo, na percepção da realidade e na maneira de resolver problemas e tomar decisões;
- *atitudes*, que determinam reações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao próprio indivíduo e à realidade, e que influenciam os interesses e as motivações, contribuindo para definir o nível de esforço e desempenho dos indivíduos e grupos;
- *competências*, aptidões ou habilidades, que compõem o sistema de forças que definem as escolhas profissionais e o nível de desempenho dos indivíduos e dos grupos;
- *sentimentos e emoções*.

A abordagem humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das relações humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 30. O seu surgimento só foi

possível com o desenvolvimento das ciências sociais, em especial a psicologia. Esta surgiu na primeira década deste século e estava voltada para dois assuntos básicos:

- a) A análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho (voltada meramente para o aspecto produtivo);
- b) A adaptação do trabalho ao trabalhador (atenção fornecida para os aspectos individuais e sociais do trabalho).

Inegavelmente, a psicologia industrial contribuiu significativamente para demonstrar a parcialidade dos princípios de administração demonstrados pela teoria clássica. Além do mais, as profundas modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da administração.

O que ocorria era que, enquanto nos demais países o liberalismo econômico típico do século XIX passou, a partir da primeira guerra mundial, a ser substituído por uma crescente interferência do Estado na economia, com o surgimento de alguns governos totalitários nos Estados Unidos, os pressupostos democráticos eram desenvolvidos e reafirmados. Todavia, com a primeira grande guerra, começa o declínio da Europa Centro Ocidental no cenário mundial e a espetacular ascensão dos EUA como potência.

A partir do século XX, a história se caracteriza pelo jogo entre os países. Com o crescimento econômico e o grande desenvolvimento dos transportes e das comunicações, chegamos a um só mundo: a aldeia global. O papel da administração torna-se relevante dentro dessa situação.

A grande depressão econômica que atormentou o mundo, por volta de 1929, a busca pela eficiência nas empresas passou a ser intensificada, provocando indiretamente uma revolução e re-elaboração dos conceitos administrativos.

Com o advento da nova teoria, uma nova linguagem passa a dominar o cenário empresarial; agora se fala muito em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos da Teoria

Clássica (hierarquia, racionalização do trabalho, autoridade etc.) passam a ser duramente contestados. O engenheiro cede lugar ao psicólogo, o método e a máquina perdem lugar para a dinâmica de grupo e, o *homo economicus* perde o seu foco para o homem social (o homem é uma criatura social, dotada de sentimentos, desejos, temores, as pessoas são ou estão motivadas, o comportamento dos grupos são manipulados por seus superiores e os grupos regulam os comportamentos).

Além disso, a teoria clássica não se preocupou virtualmente com as implicações da forma de gerir uma organização e estabelecer relações com os funcionários. Com a teoria das relações humanas, passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas.

De acordo com a exposição de Maximiano (2008), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

A liderança constitui um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados nos últimos cinquenta anos. As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

- a) teorias de traços de personalidade;
- b) teorias sobre estilos de liderança;
- c) teorias situacionais da liderança.

Apesar de todos esses estudos, observamos que, ainda hoje, a questão discutida na gestão das empresas é como obter o comprometimento dos profissionais que aí trabalham, uma vez que o “mando e o controle” não são mais aceitos. Conforme o que foi exposto neste panorama das relações de trabalho no decorrer dos tempos, observa-se que, durante muito tempo, toda a organização, administração, formas de interação dos indivíduos ao exercerem suas atividades ou funções, tiveram como base o masculino por meio de uma total anulação ou afastamento do feminino. Isso se expressa na necessidade de competição, situações de domínio, de reconhecimento da hierarquia, até porque nas diferentes sociedades as mulheres foram designadas para desempenhar funções específicas, muitas delas referentes à organização do lar, da família e da educação dos filhos.

Percebe-se, também, que durante toda história da administração, não há registros da observação da natureza como fonte de aprendizado para a gestão, havendo um distanciamento do homem em relação ao que, em épocas remotas, era natural.

No entanto, as transformações na sociedade e a inserção da mulher no mercado de trabalho, de maneira a chegar a desempenhar funções que antes eram restritas ao público masculino também afetam as formas como as organizações são geridas e concebidas. A própria forma de administrar também sofre modificações. A valorização de aspectos comportamentais, a preocupação com a natureza humana, qualidade das interações sociais e busca pelo entendimento do indivíduo indicam fortes necessidades de mudanças, principalmente porque ainda há uma prática carregada de teorias, técnicas e mecanismos que visam “utilizar”, “aproveitar”, “tirar o máximo” das pessoas, portanto, mesmo com a “humanização” das empresas, ainda não se chegou a uma gestão natural, saudável e sustentável, em que o trabalho é parte do viver, emocionar, sentir e “ser”.



## **CAPÍTULO 2**

### **PRINCÍPIO FEMININO**

#### ***2.1 Masculino e feminino na gestão***

Conforme enfatizado na introdução, esta pesquisa se apoia no princípio feminino gestador, tomando como referencial teórico, a *Visão gestadora: a visão em teia* de Ramy Arany (2008). Defende-se que o princípio feminino gestador é norteador de equilíbrio e movimentação de todas as relações humanas. Apesar de se adotar este referencial, é importante sinalizar o que outros autores analisam em relação ao feminino. Em pesquisas de bancos de dados nacionais e internacionais, verifica-se que grande parte dos estudos se fundamenta na perspectiva de gêneros, de diferenças reais entre masculino e feminino para referenciar estilos e atitudes nas relações de trabalho e, em especial, nas formas de gestão de uma empresa. Vale antecipar que os artigos investigados apresentam perspectivas teóricas bem diferentes daquela proposta por Ramy Arany. Mesmo assim, é importante situar, ainda que de maneira panorâmica, os conceitos e outros aspectos que os autores se utilizam para discutir as diferentes abordagens envolvendo a atuação de homens e mulheres na gestão das organizações.

Primeiramente, vale resgatar aspectos do artigo de Johnson, J. E. V. e Powell, P. L. (1994) a respeito das especialidades quanto à natureza das decisões tomadas pelo sexo masculino e feminino.

Logo no início do artigo, Johnson e Powell (1994, p. 123) declaram que grande parte das decisões tomadas por gerentes caracterizam-se por ambientes marcados por incerteza, julgamentos que envolvem subjetividade em relação a oportunidades e ameaças, e custos envolvidos em determinadas ações. A tomada de decisão implica, portanto, assumir riscos, isto é, estabelecer um equilíbrio entre os ganhos potenciais e as possíveis consequências negativas de certa atitude. Ganhos potenciais associam-se frequentemente a perdas expressivas e, conseqüentemente, a tendência de o gerente assumir ou declinar opções que

indiquem altos riscos para a empresa. Por outro lado, as organizações sofrem com a estagnação proveniente de situações altamente burocráticas e podem se beneficiar com gerentes dispostos a arriscar novas ideias, como reduzir níveis de hierarquia e prover os subordinados com maiores graus de responsabilidade e autonomia.

De acordo com os autores, diferenças no tipo e na qualidade das decisões de gerentes de ambos os sexos geram implicações para as organizações. Em função disso, realizam o estudo sobre as diferenças na tomada de decisão entre os gêneros em duas situações específicas. A primeira examina a mudança no papel da mulher na tomada de decisão em empresas em um período anterior a 1980. A segunda resgata estudos de outros autores sobre gênero e tomada de decisão, anteriores a 1980 e também outros posteriores a esse período.

Ao avaliarem o teor dos estudos realizados nos anos 80, Johnson e Powell afirmam que nesse período havia um grande número de mulheres em funções executivas, com cargos que exigiam assumir riscos e assertividade na tomada de decisões. Os autores afirmam que muitas mulheres passaram por processo de exclusão nas funções gerenciais e ou de liderança, por terem sido questionadas quanto à capacidade de demonstrar assertividade no processo decisório.

De acordo com Johnson e Powell, muitos motivos foram identificados para essa caracterização da mulher em cargos de gestão; uma série de estereótipos, como a falta de habilidades de liderança e de tomada de decisão no sexo feminino (tal como apontado estudos de Broverman (1972), Kanter (1977a e 1977b), Nieva e Gutek (1981) e Terborg (1977). Broverman (1972, apud Johnson and Powell, 1994, p. 124), por exemplo, afirma que nos homens se *percebia* maior habilidade para atuar como líderes, pois eram mais dominantes, mais aptos para tomar decisões, tinham menor propensão de serem facilmente influenciados, mais agressivos e mais independentes do que as mulheres.

Em relação a autores que se baseiam em estereótipos para discriminar a atuação dos gêneros, Johnson e Powell (1994, p.124-125) citam Barnett e Karson (1989) que indicam que há estudos que frequentemente enfatizam, reforçam as *diferenças* entre gestores masculinos e femininos. Apesar dos estereótipos,

mudanças na legislação e nos valores sociais asseguram que a participação feminina e o tipo de decisão tomada nas organizações cada vez mais se equiparam às do sexo masculino.

A esse respeito, Johnson e Powell destacam que em estudos anteriores aos anos 80, alguns deles realizados nos anos 50 e outros no início dos anos 80, constatou-se que haviam claras diferenças nas decisões tomadas por homens e mulheres. Conforme as pesquisas, mulheres estavam menos propensas a assumir riscos, além de claras diferenças de comportamento entre os gêneros, ou seja, mulheres eram mais facilmente influenciáveis, independentemente dos riscos envolvidos.

Após descrever diferenças entre estudos sobre gênero e tomada de decisão, conduzidos por vários autores, Johnson e Powell chegam à conclusão de que não há diferenças entre gênero quanto à *qualidade* das decisões tomadas e sim, distinções quanto ao comportamento masculino e feminino no processo da tomada de decisão.

Conforme descrito até aqui, a pesquisa de Johnson e Powell se concentrou em analisar se há diferenças entre homens e mulheres no processo de tomada de decisão. Em outra pesquisa, desenvolvida por Judy Wajcman (1996), levanta-se a questão se há diferenças de gênero quanto ao estilo de gerenciamento. Assim como o artigo de Johnson e Powell, Judy Wajcman também retoma questões relativas a estereótipos lançados sobre mulheres em determinados estudos, alegando falta de habilidades suficientes para promover um bom gerenciamento. Entretanto, a autora ressalta que a partir dos anos 90, começaram a surgir estudos criticando as práticas tradicionais de gerenciamento, rigidamente hierárquicas e burocráticas, ressaltando que estilos femininos de liderança certamente proporcionariam benefícios para as organizações.

O ponto central do artigo de Wajcman é que mulheres que assumem posições de comando nas organizações, que se tornam bem sucedidas, tendem a adotar comportamentos de gestão inspirados em modelos masculinos. A autora defende que há diferenças de estilo de gerenciamento entre homens e mulheres. Entre os

atributos associados ao sexo masculino estão os adjetivos: “direto”, “centrado”, “orientado por tarefas”, “decidido”, “agressivo”. Quanto às denominações atribuídas ao sexo feminino, incluem-se: “colaboradora”, “orientada para as pessoas”, “carente”.

Um dos aspectos mais destacados na pesquisa de Wajcman é a constatação de que apesar de ter havido um aumento considerável no número de mulheres em cargos de gerência, ainda persistem estereótipos quanto à melhor atuação do sexo masculino em posições de comando nas empresas.

Em um artigo sobre mulheres empresárias, Holly Buttner (2001) destaca que pesquisas sobre mulheres empresárias têm crescido consideravelmente, caracterizando um campo de estudo dentro da área de empreendedorismo. Esses trabalhos são, na maioria das vezes, estudos quantitativos, que tem se desenvolvido em diferentes lugares. Alguns buscam as diferenças entre o modo de empreender desenvolvido por homens e por mulheres, outros buscam características de comportamento e personalidade das empresárias, ou até mesmo a explicação para o sucesso obtido por mulheres de negócios.

Segundo a autora, o desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação das mulheres empresárias. O crescimento das iniciativas empresariais por parte de mulheres tem sido atestado por meio de algumas estatísticas. Nos Estados Unidos, em 1996, o número de empresárias era de 8 milhões, representando 30% dos negócios daquele país; em Singapura, nos últimos 20 anos, o percentual de crescimento das mulheres empresárias foi de 80,3% (1998); e em 1993 havia na Alemanha e Dinamarca para cada 3 empresas criadas uma era criada por mulher, variando para uma em cada quatro na França e uma em cada cinco empresas na Grécia, Espanha, Itália, Irlanda, Reino Unido e Escandinávia.

Na sequência do artigo, Buttner destaca que muitos estudos realizados na década de 80 sobre mulheres empresárias foram pautados na tentativa de definir um perfil psicológico ou comportamental das mulheres empresárias. Neider (1987), em

um estudo exploratório realizado com 52 empresárias na Flórida, apontou como características de personalidade predominantes dessas empresárias: ativas, persistentes e inclinadas a influenciar os outros.

Bowen e Hisrich (1986) acrescentaram que as mulheres empresárias tendem a crer que seus destinos dependem mais dos seus atos do que do contexto ou da situação. Como necessidades manifestas no seu comportamento Neider (1987) ressaltou: alto desejo de realização, de autonomia e de dominação sobre os outros. Essa necessidade de poder, como a de realização e de autonomia, também foi encontrada por Jean Lee (1997), como presente no comportamento da mulher empresária em Singapura.

Sexton e Bowman-Upton (1990) encontraram, em uma amostra de 105 empresárias, um alto desejo de independência e um forte desejo por experiências novas e diferentes.

No que se refere aos valores, isto é, aquilo que elas acreditam e julgam importante em suas vidas, Solomon e Fernald (1988), ao pesquisarem valores em empresárias, apresentaram como valores terminais apontados pelas mulheres: saúde, auto respeito, segurança familiar, liberdade e senso de realização e, como valores instrumentais: honestidade, responsabilidade, independência, ambição e capacidade. O valor menos importante apontado por elas foi a obediência.

Em termos de características gerais, algumas semelhanças foram encontradas em diversos trabalhos, conduzindo às seguintes generalizações sobre a mulher empresária:

- a) elas têm bom nível educacional, embora com pouco conhecimento de habilidades gerenciais;
- b) há o predomínio de primogênicas ou filhas únicas, o que os autores explicam como resultado de maior tempo dedicado pelos pais a essas filhas, gerando assim um maior grau de confiança em si próprias, que pode ter contribuído para a iniciativa empresarial;

- c) há o predomínio de pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação para essas empresárias;
- d) a faixa etária predominante entre elas encontra-se entre 31 a 50 anos de idade.

No que diz respeito à experiência anterior das empresárias, não há um consenso que permita generalizar a experiência anterior, pois alguns trabalhos relatam experiências prévias, enquanto outros apontam não ter havido nenhuma experiência prévia por parte das mulheres empresárias.

A mulher empresária procura traçar objetivos culturais e sociais nas organizações que dirige, além dos objetivos financeiros (Allen & Truman, 1993). Elas escolhem também objetivos relacionados à segurança no trabalho, satisfação dos clientes e dos empregados, de acordo com Brush (1996).

Para analisar as principais características gerenciais das empresárias recorreu-se a um agrupamento baseado na seguinte categorização: processo decisório e estilo de liderança, ou seja, a forma como elas tomam as decisões e o estilo que adotam para governar as pessoas nas empresas; postura face ao risco e comportamento financeiro, ou seja, como elas agem em relação aos recursos financeiros; estilo estratégico e escolhas estratégicas, ou seja, de que maneira elas escolhem os caminhos para suas empresas trilharem e quais caminhos parecem predominar nas escolhas feitas e, finalmente, a estrutura organizacional, ou como elas organizam os diversos papéis dentro da empresa e distribuem o poder. Desta forma espera-se delinear tendências do comportamento gerencial das empresárias, em termos de planejamento, organização, direção e avaliação nas organizações por elas geridas.

**a) processo decisório e estilo de liderança:** a forma predominante do processo de tomada de decisão em organizações dirigidas por mulheres, apontada por autores, tem sido a participativa, predominando a valorização do indivíduo (Vokins, in Allen & Truman, 1993 e Bowen e Hisrich, 1986). Segundo esse processo, as mulheres tendem a ver o poder como relacional, contextual e consensual. O

"poder para" ou "poder com", mais do que a concepção hierárquica ou estruturada do "poder sobre". Esse estilo é influenciado pelo que os autores denominaram "ética do cuidado", ou seja, o senso de responsabilidade presente nas mulheres e que as conduz a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades, que resulte na satisfação de todos envolvidos: empregados, clientes, família e comunidade.

Moore (1997, apud BUTTNER, E. H., 2001) refere-se a estudos recentes, os quais sugerem que mulheres líderes tendem mais do que homens a utilizar comportamento transformacional. Segundo a autora, esse comportamento caracteriza-se por: articular a visão de sua firma de forma compartilhada com seus subordinados, descentralizar, mostrar respeito pelas diferenças individuais entre os subordinados e preferência pela eficácia em detrimento da eficiência. Também há no texto a menção à liderança "interativa", largamente utilizada pelas mulheres e que consiste em: encorajar participação dos outros, compartilhar o poder e informação, valorizar e motivar os outros para o trabalho.

Semelhante direção foi encontrada por Brush e Bird (1996), ao pesquisarem as características da liderança em mulheres empresárias, com predomínio das seguintes características: flexibilidade, inovação, integração e orientação para a ação.

**b) postura face ao risco e comportamento financeiro:** poucos trabalhos referem-se a esse aspecto do comportamento gerencial da mulher empresária. No entanto, há evidências que a postura adotada por essas mulheres face ao risco, configura-se como conservadora a médio risco (Vokins, in Allen & Truman, 1993). Hirisch, Brush, Good e Dezouza (1997) realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos, com dirigentes homens e mulheres e não encontraram nenhuma variação no nível de vendas e no tempo necessário para atingir o ponto de equilíbrio que pudesse estar associada ao gênero. Ao considerarmos as dificuldades de acesso a capital de terceiros, especificamente financiamentos bancários, apontadas por alguns autores como encontrada pelas mulheres empresárias, verifica-se que o desempenho financeiro tem se apresentado como uma característica positiva no desempenho da função gerencial pelas empresárias.

Sexton e Bowman-Upton (1990) ao analisarem as diferenças de características psicológicas e papéis entre 105 mulheres empresárias e 69 homens empreendedores nos Estados Unidos, concluíram que as mulheres são menos propensas a se envolverem em situações nas quais os resultados financeiros são incertos.

**c) estilo estratégico e escolhas estratégicas:** algumas escolhas estratégicas tem se mostrado comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com qualidade dos serviços (Brush, in Moore 1997; Vokins, in Allen & Truman, 1993). Chaganti e Parasuraman (in Lerner, 1998), examinando escolhas estratégicas entre homens e mulheres empreendedores, concluíram que as mulheres tendem a enfatizar qualidade mais do que os homens. As mulheres tendem mais a empregar mulheres do que os homens (Johnson e Storey, in Allen & Truman, 1993). As mulheres manifestam uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização (Gimenez, Machado e Biazin, 1998).

Para Vokins (in Allen & Truman, 1993) o estilo estratégico predominante nas mulheres empresárias é o estilo inovativo. Para o autor as mulheres preferem estratégias ganha-ganha, que resultam em satisfação para todas as partes.

Olson e Currie (1992) ao analisarem as escolhas estratégicas por mulheres empresárias, utilizando a tipologia de Miles-Snow, encontraram como escolhas predominantes (para 80% dos casos) os tipos: defensor, analítico e prospectivo. Para o tipo defensor, na formulação de estratégias está presente, por exemplo, preocupação com qualidade, serviço, melhores preços e uma limitada linha de produtos ou serviços. O analítico caracteriza-se como um comportamento que assiste cuidadosamente seus concorrentes e aprende com seus erros. O prospectivo busca ser o primeiro no oferecimento de novos produtos ou serviços. A tipologia abrange também o tipo reator, não predominante nas escolhas por parte das mulheres empresárias, e que é caracterizado como tipo que sempre responde ao ambiente e à concorrência.



**d) estrutura organizacional:** para Moore (1997) na organização dirigida por mulheres empresárias predomina não a estrutura hierárquica tradicional, mas um tipo de estrutura que se assemelha a uma roda, com a proprietária no centro, conectada diretamente com seus empregados e estes, unidos um ao outro ao longo da borda. Ronni Lessen ( in Vokins, in Allen & Truman, 1993) comparou o modo de gerenciar da mulher empresária com o modo no qual a mulher administra sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluido. Esse estilo é compatível com a forma de lidar com o poder, adotado pelas empresárias: um poder compartilhado.

Finalmente, há que se considerar que a sobrevivência das empresas dirigidas por mulheres, além dos padrões encontrados como tempo médio de sobrevivência dos negócios, é apontada por vários autores. Johnson e Storey (in Allen & Truman, 1993) afirmam que: “há uma leve tendência que os negócios iniciados por mulheres sejam mais estáveis“. Também Gimenez, Machado e Biazin(1998) encontraram um nível de sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres superiores à média brasileira. Para os autores um dos fatores que contribui para esse desempenho é o tempo de trabalho dedicado pelas mulheres.

Considerando as principais características gerenciais anteriormente referidas, delineou-se um retrato do comportamento gerencial predominante em mulheres empresárias, conforme quadro 1.

**Quadro 1: Tendências do comportamento gerencial de mulheres empresárias:**

Objetivos	Estrutura	Estratégia	Estilo de Liderança
-----------	-----------	------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturais e sociais</li> <li>• Segurança e satisfação no trabalho</li> <li>• Satisfação dos clientes</li> <li>• Responsabilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ênfase na cooperação</li> <li>• baixo grau de formalismo</li> <li>• busca de integração e de boa comunicação</li> <li>• descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• caracteriza-se como tipo inovativa</li> <li>• busca de qualidade</li> <li>• busca de sobrevivência e crescimento</li> <li>• busca satisfação geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poder compartilhado</li> <li>• motivar os outros</li> <li>• valorizar o trabalho dos outros</li> <li>• atenção às diferenças individuais</li> </ul>
---	--	--	--

No processo de gestão conduzido por mulheres empresárias, há uma tendência para que os objetivos sejam claros e difundidos entre todos na organização, pois se almeja a satisfação dos interesses de todos envolvidos na empresa. Em tal situação, as mulheres têm um “senso de responsabilidade”, que as conduz a um comportamento de “tomar conta” das pessoas sob sua orientação. Desta forma, a busca de satisfação de todos envolvidos na empresa poderia ser explicada por essa característica comportamental das empresárias.

A estrutura organizacional que deriva do comportamento gerencial das mulheres empresárias assemelha-se ao tipo de estrutura denominada simples por Mintzberg, a qual o autor descreve:

A estrutura simples compreende um presidente, quase sempre o fundador ou empreendedor que pode ter um grupo de assessores de apoio e um grupo operacional que faz o trabalho básico. A organização é muito informal e flexível e é ideal para se atingirem mudanças e manobras rápidas. Esta forma de organização funciona muito bem para empresas onde a rápida tomada de decisão é valorizada, contanto que estas tarefas não sejam muito complexas. É típica de empresas jovens e inovadoras de sucesso (Morgan, 1996, p. 59).

No que diz respeito à estratégia, as mulheres empresárias foram classificadas por alguns autores como inovativas. O comportamento inovador, de acordo com Kirton (in Henry, 1991), caracteriza-se como sendo indisciplinado, desafiador de regras e que procura maneiras diferentes de resolver problemas. Em oposição a esse comportamento estão os adaptadores, que para o autor enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas.

A busca da qualidade nos serviços prestados é uma tendência no comportamento das mulheres empresárias. É importante ressaltar, com relação a esse aspecto, que o desejo de realização tem sido um fator largamente apontado nos estudos como razão para as mulheres empreenderem. Nesse sentido, há uma coerência entre a necessidade de realização e a oferta de serviços de qualidade, que contribuam para essa realização e que também agradem a todos os envolvidos.

No que tange ao estilo de liderança, observou-se que há uma forte orientação dessas mulheres para as pessoas e não para as tarefas. As mulheres empresárias demonstram uma grande habilidade em lidar com recursos humanos.

Esse comportamento é também confirmado na pesquisa etnográfica desenvolvida por Koen (in Clegg, 1999) com três empresárias e que configurou cinco elementos organizacionais com estilo próprio “feminino”: processo decisório participativo, sistema de liderança rotativa, desenhos de trabalho flexíveis e interativos, sistema de distribuição de renda equitativo, responsabilização política e interpessoal.

A combinação de características masculinas: iniciativa, coragem, determinação, com características femininas: sensibilidade, intuição, cooperação, definem um estilo próprio de gerenciar por parte das empresárias. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho por parte das mulheres empresárias, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. É importante assinalar também, que ao tornar-se empresária, a mulher adquire um espaço de poder, o qual ela transforma de maneira compartilhada, em contraposição à tendência predominante de isolar e estratificar o poder.

Em um estudo sobre estilo de comportamento e de gestão de mulheres, realizado por Leonora Corsini e Edson A. de Souza Filho (2004), apresenta-se a proposta de estabelecer comparações sociais de homens e mulheres em relação às mulheres executivas. Os autores perguntaram a profissionais e estudantes universitários se estes imaginavam os estilos de comportamento dos sexos masculino e feminino. Conforme indicado no artigo, a construção metodológica teve como base estudos sobre estilos de comportamento e influência social de indivíduos

e grupos minoritários. A pesquisa realizada confirma que itens como consistência e flexibilidade predominam nas caracterizações dos estilos de gestão tanto feminina, quanto masculina.

Logo na introdução, Corsini e Souza Filho afirmam que há um descompasso entre o discurso que prega a igualdade entre homens e mulheres e as práticas do cotidiano. Ao citarem Carli e Eagli (2001, apud CORSINI e SOUZA FILHO, 2004, p. 67) destacam que quase todas as mulheres que alcançaram posições de destaque na hierarquia das corporações mundiais o fizeram nos anos 90, ou seja, advento muito recente. No caso do Brasil, por exemplo, afirma-se que apesar de se constatar efetiva participação das mulheres no mercado de trabalho, elas ocupavam em 2002, segundo pesquisa do Instituto Vox Populi, citada pelos autores, em torno de 6% dos cargos de chefia nas 500 maiores empresas brasileiras.

Explicações para tais disparidades podem ser atribuídas quanto à percepção dos gêneros como indivíduos, isto é, a hipótese de que se há um número menor de mulheres do que homens em cargos executivos e de chefia é porque a liderança feminina é menos eficaz, conforme estabelece a pesquisa de Kruse e Wintermantel (1986, apud CORSINI e SOUZA FILHO, p. 67), “*quanto na situação ou no contexto das próprias organizações, o que incluiria as suas características, o clima, o ambiente organizacional, a composição dos grupos, a estrutura de poder, ou seja, os elementos sócio-ambientais que influenciam os comportamentos.*” (*idem, ibidem*)

Na proposta de Corsini e Souza Filho, há a tentativa de identificar os elementos que participam da construção de *representações sociais sobre liderança feminina no meio empresarial*, pois tais representações podem fornecer indícios sobre o que pensam os grupos e os indivíduos a esse respeito, em termos de estilos de comportamento e de efeitos de influência social. Essas representações sociais envolvem o debate sobre as relações de gênero no trabalho, remetendo a um contexto social muito amplo, uma vez que há outras representações como classes sociais, etnias, relações de subordinação, de hierarquia entre outras. Corsini e Souza Filho citam Costa (2001) quanto ao fato de as questões de gênero revelarem processos sócio-políticos que levariam a distinguir as formas de organização do trabalho. (COSTA, 2001, apud CORSINI e SOUZA FILHO, 2004, p. 69).

Na sequência do artigo, consta que as mulheres tenderam a defender a mulher executiva fazendo uso de argumentos de mérito individual e feministas, enquanto os homens manifestaram uma explícita rejeição da executiva em questão, com poucas considerações quanto à promoção da mulher no trabalho, como se, para eles, a crítica social de base sócio-econômica prevalecesse sobre as considerações específicas da condição feminina na sociedade.

Corsini e Souza Filho (2004, p. 70) acreditam que *“as diferentes maneiras de se apresentar, os estilos de comportamento adotados, os modelos de atuação percebidos constituem indicadores de representações, não só de gênero, mas também das relações de subordinação e de interdependência presentes nas interações entre grupos no ambiente de trabalho. De acordo com a hipótese dos autores, as mulheres, por não possuírem ainda autonomia para adotar um estilo de gestão segundo um modelo próprio, privilegiariam modelos que remetem à representação do comportamento masculino. Os homens, por sua vez, ao avaliarem uma mulher em cargo executivo, talvez tendessem a julgar seu estilo de atuação como rígido, sempre que esse comportamento fosse relacionado à hierarquia e ao exercício do poder.”*

Há informações organizadas em quadros no texto que merecem ser citadas aqui, pois constituem apreciações a partir das respostas fornecidas por ambos os sexos quanto suas opiniões sobre mulher executiva (veja na página seguinte). De acordo com o que se observa nas informações do quadro, os estilos *consistência* e *flexibilidade* predominaram nas representações da gestão feminina.

### Quadro das Categorias Temáticas

Categoria	Descrição	Exemplos
E – Esforço	O esforço psicológico empregado pela fonte justifica mudança de comportamento; quanto maior a percepção de que o agente empreende um esforço na sua tarefa de convencer o grupo, maiores as chances de lograr êxito.	"As mulheres precisam se esforçar mais" (Pergunta 5, sexo feminino, 33 anos); "Na gestão feminina é mais presente o esforço gerencial" (Pergunta 5, sexo masculino, 54 anos).
A – Autonomia	Relaciona-se à capacidade de formar juízos e atitudes independentes, de levar em conta todos os fatores pertinentes e extrair deles as conclusões, sem se deixar levar por interesses pessoais.	"Se a mulher já está no posto de gerência, ela já está provando que tem autonomia" (Pergunta 2, sexo feminino, 27 anos); "Enquanto o estilo dos homens é mais maiêutico" (Pergunta 5, sexo masculino, 49 anos).
C – Consistência	O comportamento consistente reflete a busca da regularidade, sendo interpretado como sinal de certeza, como afirmação da disposição de se ater inquebrantavelmente a um ponto de vista, refletindo compromisso com opções coerentes e inflexíveis.	"O homem diz como quer que algo seja feito" (Pergunta 5, sexo feminino, 45 anos); "Da mesma forma que com as gerentes mulheres, os gerentes do sexo masculino devem sempre agir de forma profissional" (Pergunta 3, sexo feminino, 38 anos).
R – Rigidez	Para Moscovici, pode ser atribuída à incapacidade de levar em consideração certos aspectos da realidade, ou de abandonar os próprios pontos de vista. Para Mugny é o bloqueio de qualquer possibilidade de negociação, e se baseia em uma organização fortemente hierarquizada dos critérios de avaliação.	"Muita competitividade gera stress e frustração ao longo dos anos" (Pergunta 3, sexo feminino, 33 anos); "Têm gerentes que acham que são os donos da verdade" (Pergunta 4, sexo masculino, 51 anos).
F – Flexibilidade	Refere-se à intenção de evitar bloqueio da negociação, capacidade de considerar vários aspectos da situação e dos interlocutores relevantes, além de modificar opiniões pré-existentes.	"Acredito eu que o melhor estilo seja o de dar liberdade de expressão e comunicação" (Pergunta 1, sexo masculino, 37 anos); "Mulheres deveriam ouvir mais o que as pessoas que estão sob sua responsabilidade têm a dizer" (Pergunta 2, sexo feminino, 43 anos).
P – Poder hierárquico e da empresa como um todo sobre o indivíduo	A influência das pessoas que exercem liderança ocupando cargos gerenciais está relacionada ao poder que usufruem na hierarquia da empresa, ou à acomodação àquilo que é prescrito pela organização.	"Imagino a gestão feminina mais voltada aos interesses da empresa" (Pergunta 1, sexo masculino, 54 anos); "Há momentos em que é necessário um gerente que diga o que deve ser feito" (Pergunta 1, sexo feminino, 40 anos).
Ag – Avaliação geral (conteúdos não especificados)	As diferentes percepções de estilos de gestão prendem-se a fatores genéricos, não específicos.	"Há bons e maus gestores nos dois grupos" (Pergunta 5, sexo masculino, 47 anos); "Como para qualquer papel, acredito que a pessoa possa ser treinada" (Pergunta 4, sexo feminino, 40 anos).
As – Avaliação social (conteúdos discursivos de crítica à sociedade / cultura / política)	Utilização de conteúdos ideológicos, estereótipos, visão sociológica/ universalizante.	"Os homens são mais paternalistas e machistas" (Pergunta 5, sexo feminino, 35 anos); "Conforme mencionei, as mulheres normalmente têm o lado mais sentimental" (Pergunta 5, sexo feminino, 34 anos).
Ap – Avaliação psicológica/ individual	Aqui aspectos idiossincráticos, diferenças individuais, são percebidos como determinantes de um melhor desempenho em termos de influência social.	"Para algumas profissionais mulheres, talvez o entendimento em relação a problemas pessoais" (Pergunta 1, sexo feminino, 34 anos) "Vejo estilos de gestão entre pessoas" (Pergunta 5, sexo feminino, 43 anos).
Sd – Sem diferença de gênero	Não existem diferenças de gênero na comparação entre os estilos de gestão, o que se aplica aos homens vale também para as mulheres.	"Nunca estive nesta situação, porém acredito que deva ser normal, sem diferenças" (Pergunta 1, sexo masculino, 45 anos); "Não consigo identificar nenhum fato relevante que justifique uma mudança de estilo só pelo fato do gerente ser uma mulher" (Pergunta 1, sexo feminino, 32 anos).

Fonte: CORSINI e SOUZA FILHO (2004, p. 72)

Corsini e Souza Filho (2004) na parte final do artigo apresentam uma discussão dos resultados observados em seu estudo. Retomam a premissa adotada para a realização de sua pesquisa: se as desigualdades numéricas entre homens e mulheres com cargos de chefia e gerência não passa pela menor qualificação ou por características intrínsecas das mulheres, que as impediram de ter um bom desempenho em suas funções, tais diferenças podem ser explicadas a partir da constatação de que os próprios profissionais e dirigentes das empresas criariam e facilitariam a permanência das barreiras ao avaliarem o desempenho das profissionais já contratadas ou a contratar.

Com base nas informações contidas no quadro de categorias temáticas, os autores observam que os estilos *Consistência e Flexibilidade* predominaram nas representações da gestão feminina. Segundo eles, o fato de a *Consistência* ter sido mais destacada em uma empresa de setor público estatal e *Flexibilidade* ter sido a tônica da empresa do setor privado pode ser interpretado como tendência a uma representação da mulher que ocupa cargo gerencial no âmbito da empresa pública. Isso remete à instrumentalização das relações na empresa, que seriam, em tal contexto, mais impessoais e orientadas para a busca de resultados, em contraste com uma representação mais voltada para o reconhecimento, a valorização da diversidade e a busca de negociação frente a diferenças individuais, quando a executiva trabalha em organização com contexto mais competitivo e orientado pelo mercado.

A partir do que se observa nos diferentes estudos apresentados até aqui, pode-se inferir que o acesso da participação feminina no mercado de trabalho, especificamente nas organizações, muito tempo depois que o sexo masculino, desperta indagações acerca da diferença ou não de gêneros no processo de tomada de decisão e no estilo de gestão. Apesar das diferentes circunstâncias e perspectivas dos autores de tais estudos, nota-se a adoção da polaridade, da separação entre masculino e feminino para se analisar o processo decisório e outros aspectos relativos ao desempenho funções executivas.

## **2.2 Princípio feminino segundo a visão gestadora**

Os fundamentos que trago para o princípio feminino têm como origem a consciência gestadora, desenvolvida por Ramy Arany, no livro *Visão gestadora: a visão em teia* (2008), que é a precursora desta consciência, bem como de todos os conceitos que apresento, através desta tese, sobre esta abordagem pioneira a respeito do princípio feminino e sua influência na gestão como um todo.

Desta forma, este capítulo tem como objetivo esclarecer e fundamentar o sentido do princípio feminino sob o ponto de vista desenvolvido por esta autora, permitindo que se saia do raciocínio linear e fragmentado e se caminhe para a profundidade do simples e complexo da visão em teia. Para tal, reporto-me continuamente a este livro como fonte única e direta de pesquisa, deste capítulo, bem como a vários encontros com Ramy Arany, que me propiciaram a possibilidade de fazer com que sua sabedoria seja diretamente presente em toda a tese onde permeie a compreensão sobre o princípio feminino.

Ressalto ainda, que os vários anos de desenvolvimento desta consciência junto a todo trabalho realizado no Instituto KVT foram muito aprofundados em meu ser pela oportunidade do contato mais direto com Ramy Arany por todo o tempo em que estive trabalhando nesta tese. Desta forma, sinto que o que trago neste capítulo é de fundamental importância para o entendimento do imenso potencial de transformação que esta nova e ao mesmo tempo ancestral visão pode nos impulsionar, redirecionando os caminhos da gestão a partir do retorno à consciência gestadora, que na realidade é a consciência do feminino.

A origem do princípio feminino, segundo esta visão é a essência gestadora manifestada pela natureza através das leis naturais<sup>10</sup>, a partir da qual se desenvolve a visão gestadora, trazida por Ramy Arany no livro base desta tese.

Há muitos anos, os seres sustentados por tradições cosmológicas viviam integrados à natureza e se manifestavam em alinhamento às leis naturais.

---

<sup>10</sup> Leis Naturais são movimentos essenciais que a natureza manifesta, para gerar e parir a vida, em todas as dimensões, nas suas diversas formas de manifestações. ( p.41)



Reconheciam a natureza como “mãe” e como um princípio essencial. Assim, viviam a natureza em si mesmos, no todo e na parte. Através da observação da própria natureza, conforme Ramy Arany explica,

*...ensinavam sobre a origem do ser, do mundo e do universo visível e não visível..., não sendo, portanto, fundamentadas (tradições cosmológicas) em valores religiosos pré-estabelecidos e outros impostos por dogmas, valores ou interesses parciais de pessoas, de grupos e comunidades.*<sup>11</sup>

Um desses povos de tradição cosmológica é o povo *Tubakwaassu*, origem dos ensinamentos aos quais Ramy se reporta, portanto também origem dos princípios que se encontram transcritos nesta tese. Este povo além de reconhecer a natureza como mãe percebia sua essência como “gestadora” e, através da observação desta origem-mãe, aprenderam com ela a gestação natural. Desenvolveram, assim, uma profunda “visão gestadora”, a partir do reconhecimento dos *movimentos essenciais da natureza*, os quais chamavam de *leis naturais*, residindo aí sua diferenciação dos demais povos de tradições cosmológicas. Como Ramy explica,

*Os Tubakwaassu sustentavam este reconhecimento, na consciência de que estas leis são movimentos essenciais que gestam e parem a vida em todas suas formas de manifestações e em todas as dimensões e, que, portanto, esta origem é “mãe, gestadora sustentadora e nutridora contínua.”*<sup>12</sup>

Os Tubakwaassu reconheciam, então, a manifestação de suas próprias vidas e de todas as outras manifestações de vidas, tanto na dimensão da Terra, como no Universo, no macro e no micro cosmo como fruto de uma grande gestação: “os *Tubakwaassu* *viam a vida como uma grande gestação, em contínuo trabalho de parto, onde o nascimento era a própria vida manifestada em todas as dimensões e nas variadas formas de sua apresentação*”<sup>13</sup>

Aprenderam, então, a gestar suas ações, a partir da observação da gestação da própria natureza. Assim, homens e mulheres vivenciavam o princípio feminino em unicidade, como uma consciência, conforme Ramy Arany explicita. O povo Tubakwaassu reconhecia, assim, o princípio feminino como gestador contínuo, que

---

<sup>11</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 13

<sup>12</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 14

<sup>13</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 15

se manifesta através das leis naturais construindo a partir deste reconhecimento um caminho a ser seguido para todas suas ações.

O povo *Tubakwassu*, que na tradução para a língua portuguesa significa, conforme Ramy Arany explica “povo da grande sabedoria”, é a raiz da qual se origina toda sabedoria do livro *Visão Gestadora: a Visão em Teia* (2008).

*Esse povo pertenceu à raça vermelha num tempo muito anterior à civilização egípcia e reuniu-se inicialmente, na atual Amazônia andina, denominada pelos Tubakwassu de Aráarárama, “terra de dupla luz”, se expandindo para a atual Amazônia brasileira, denominada pelos mesmos de Mbaratzyl, que significa “lei essencial precipitadora da expansão” que, posteriormente, passou a ser chamada pelos Tupinambá de Pindórama, “Terra das Palmeiras”, já se referindo a toda extensão geográfica brasileira. Há indícios da passagem desse povo ancestral registrados na pedra do Ingá, no estado da Paraíba, onde há inscrições rupestres que identificam algumas grafias sagradas do povo Tubakwassu.*<sup>14</sup>

De acordo com a sabedoria desenvolvida por esta autora, a natureza é mãe pelo seu potencial de gestação contínua e por parir muitos filhos, que são todas as espécies nela encontradas, dentre as quais, nós os seres humanos somos apenas uma delas. Como diz Ramy Arany “a natureza da natureza é gestadora”,<sup>15</sup> assim, a natureza, tal como a mãe, tem a força de gestar, parir, nutrir, ensinar, alimentar, acolher e sustentar.

Em tempos ancestrais, portanto distantes na linha do tempo, como se observa pelo que Ramy Arany explica, havia harmonia entre os seres humanos e a natureza, mas, em algum momento do caminho evolutivo de nossa espécie houve a ruptura entre os seres humanos e a consciência da origem-mãe e, com isso, nossos antepassados passaram a não mais se reconhecer como partes extensivas dela.

Esse rompimento ainda continua em seu ciclo de expansão, e assim tem permanecido até hoje, pois é de fácil percepção a postura do ser humano em se reconhecer apartado da natureza, manifestando um comportamento de domínio e superioridade em relação à mesma, o que tem nos levado a vivenciar desequilíbrios ambientais, sociais, econômicos, dentre outros. O desenvolvimento de um raciocínio lógico, metodológico, linear, superficial, parcial levou o ser humano à fragmentação

---

<sup>14</sup> ARANY, Ramy. *Op.cit.*, p.16.

<sup>15</sup> Workshop sobre Auto-Estima em dezembro de 2008

da consciência essencial, “*pois a visão do todo ficou completamente fragmentada, porque sem a origem só há partes soltas, não há elo, portanto não há a extensividade*”.<sup>16</sup> Ou seja, distante da natureza, o ser humano acreditou não ser parte desta origem e deixou de aprender com sua sabedoria, substituindo-a pelo conhecimento intelectual, por vezes tendencioso e fragmentado. Não reconhecendo a natureza como origem, também deixou de reconhecer seu potencial natural gestador. Percebemos, então, o ser humano cada vez mais afastado de si mesmo, desconhecendo sua própria natureza, nutrindo um sentimento de vazio e superficialidade, buscando ocupar seu espaço interno com soluções mágicas e com distrações das mais variadas. De acordo com a autora, isto acontece, “*por estarmos há milênios afastados da essência natural, não a reconhecendo mais como origem, permanecendo numa consciência invertida às leis naturais e negando o pertencimento à origem-mãe*”.<sup>17</sup>

A partir desta sabedoria, pude então compreender que a consciência<sup>18</sup> que vem orientando as ações humanas ao longo de sua história evolutiva é dual, fragmentada, egocêntrica, voltada a aspectos particulares, com interesses próprios e em flagrante antagonismo em relação à origem-mãe.

Segundo as leis naturais, a natureza não é fragmentada e nem dual, ao contrário, o todo e as partes estão sempre em profunda *unicidade*, inter-relaciona-se em uma grande *teia* que é a vida sustentável e contínua. A partir desta origem de referência é preocupante o comportamento humano perante a natureza como um todo, perante a si mesmo, bem como ao outro, pois de acordo com a consciência gestadora<sup>19</sup> estamos evoluindo na contramão das leis naturais, ou seja, em sentido inverso à fluência natural da vida para sua continuidade. Desta forma, evoluindo na inversão às leis naturais nós, seres humanos, estamos determinando a não sustentação da vida em suas variadas formas de manifestações, pondo em risco a

---

<sup>16</sup> ARANY, Ramy. Op. cit., p. 26

<sup>17</sup> Workshop sobre Auto-Estima em dezembro de 2008.

<sup>18</sup> A conceituação de consciência é bastante ampla, complexa, diversificada, havendo várias linhas de compreensão. Como não é objeto desta tese a discussão sobre as várias linhas de pensamento, por ora, quando me refiro à consciência dual, fragmentada, reporto-me à visão limitada pela qual a pessoa pode conhecer e julgar a realidade.

<sup>19</sup> A consciência gestadora será mais detalhada adiante, mas para que se comece a compreender o termo, baseio-me na conceituação de Maristela Guimarães André, autora do livro *Ética Natural*: “É a manifestação da essência da vida sendo presente na natureza como um todo.” p. 15.

sustentabilidade planetária, bem como caminhando para a não continuidade de nossa própria existência.

Em meio a este caos evolutivo, Ramy Arany resgata, então, a consciência gestadora que é ao mesmo tempo ancestral e futurista, no sentido de nos projetar para uma visão além das frágeis aparências dos valores atuais de referência para nosso desenvolvimento humano, e que se torna profundamente desafiadora para uma consciência fragmentada e antagônica, se observada a partir das leis naturais.

Reconheço que é necessário o despertar para esta consciência essencial, que é a consciência gestadora, principalmente neste momento em que vivemos situações difíceis, tanto em nosso meio existencial social, quanto em relação à condição ecológica planetária, pois a visão gestadora, que advém da consciência gestadora nos capacita para sermos visionários, no sentido de vermos além e nos prepara para fazermos frente a todos os desafios pelos quais passamos e pelos quais ainda iremos passar caso não mudemos nossa visão de vida, de sociedade, de mundo, e, principalmente, nossa maneira imatura e prepotente de nos relacionarmos com a natureza.

Penso, também, que neste momento delicado de nossa existência coletiva e planetária é de profunda importância que seja expandida a sabedoria das leis naturais, pois elas manifestam um caminho seguro de evolução sustentada, pois, *“quem melhor do que a mãe-natureza para nos ensinar sobre sua forma de sustentação, pois afinal ela se encontra a milhares e milhares de anos gestando sua continuidade em harmonia sustentada”*.<sup>20</sup>

Retornando ao princípio feminino, segundo a visão gestadora, que é o foco deste capítulo e origem para a compreensão do princípio feminino como consciência e sua real importância para a gestão como um todo, ao longo da jornada evolutiva, a partir do rompimento com a origem essencial, nós, seres humanos, passamos a nos distanciar desta origem essencial, ou seja, do princípio feminino gestador contínuo e, a partir daí este esquecimento foi desencadeando uma sucessão de escolhas que

---

<sup>20</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany sobre o livro *Visão Gestadora*, em dezembro de 2008

determinaram uma via evolutiva conflituosa que atingiu os homens e principalmente as mulheres.

Ramy Arany explica que:

*...na ancestralidade, os seres humanos romperam com a consciência do reconhecimento às leis naturais e ao pertencimento à origem-mãe, portanto com o próprio feminino. A partir daí, o feminino como origem reconhecida foi sendo substituído pelo 'modelo masculino de força' o que ocasionou uma inversão nos movimentos evolutivos, tanto em relação ao reconhecimento da essência gestadora, quanto em relação aos valores assimilados e aceitos como origem-sobreposta, pois ao negar o princípio feminino como origem passou-se a criar, a inventar origens que fossem mais de acordo com os interesses da nova origem dominante.<sup>21</sup>*

Assim, com a origem invertida, as mulheres foram duramente afetadas em todas as áreas da vida privada e coletiva, ocorrência que atingiu as mulheres de todos os povos, raças, tradições, culturas, a ponto de ser uma situação coletiva planetária. Então, a evolução do 'ser' mulher passou por muitas condições deprimentes, desumanas, onde a mulher sofreu todo o tipo de restrições evolutivas, sendo prejudicada em suas capacidades: intelectuais, mentais, psicológicas, emocionais, e tolhida em suas expressões, ou seja, em seu todo como ser humano.

Desta forma, cada vez mais submissas ao comando do modelo masculino, somente aquelas que nasciam em famílias cujos homens eram mais abertos ao desenvolvimento feminino é que podiam vivenciar uma melhor condição evolutiva, o que, no entanto, não era o comum. As mulheres, por muito tempo, foram observadas pela igreja, por exemplo, como uma 'tentação demoníaca', da qual os homens deveriam se proteger. O corpo feminino foi também tido como a fonte do pecado e, o sexo sagrado como impuro, sujo, do qual a mulher jamais poderia desfrutar seu prazer. À mulher somente era permitido o sexo para a procriação, tendo sido essa a 'prestação de serviço' mais importante da vida de uma mulher por muitos milênios, e até mesmo na atualidade, isto permanece como valor em algumas culturas. Assim, a naturalidade do corpo feminino, do processo de gravidez, a força sexual, que é a força da vida, eram coisas vistas como perigosas, portanto deveriam ser escondidas. Essa ignorância, da qual a religião era a grande fonte de disseminação, pois tinha o controle e o domínio sobre a evolução humana, levou a muitas situações

---

<sup>21</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany em novembro de 2008.

deprimentes e injustas, do ponto de vista dos direitos humanos, onde certamente as mulheres, até hoje, ainda sofrem pela ignorância e pela imposição dominante do modelo masculino de força sustentado pelo poder social, cultural e religioso.

Ramy Arany ainda diz,

*É interessante como as religiões colocam as mulheres como submissas ao poder masculino, pois em todos os livros considerados modelos a serem seguidos, sempre há orientações, palavras de líderes religiosos e grandes avatares, todos homens, no sentido de deixarem claro o papel secundário da mulher perante o homem, bem como sua submissão à autoridade masculina que é exercida primeiramente, pela figura paterna e também pelo marido, que recebe do pai esta autoridade de mando.<sup>22</sup>*

Observando o princípio feminino como origem-mãe, a partir da abertura desta compreensão, é possível reconhecer o quanto o ser humano se prejudica ao manter sua consciência afastada do reconhecimento à origem-mãe, pois, se rompemos na consciência, afastamo-nos da nutrição que esta origem nos dá, portanto somos seres desnutridos dessa essência feminina por ignorarmos a origem, tanto em nós mesmos quanto no todo.

Novamente esclareço que esta tese não aborda em seu foco essencial a questão sobre a evolução do feminino, entendido aqui, como a dualidade que se contrapõe ao masculino, nem são objetos deste trabalho aspectos relacionados às mulheres através dos tempos, porém, é necessário o registro sobre esta delicada questão em razão da abordagem sobre o princípio feminino segundo a Visão Gestadora. Ainda, deixo registrada a clareza de que todas as pesquisas que Ramy Arany desenvolve não são fundamentadas no feminismo, pois:

*...de acordo com a visão gestadora, o feminismo é a outra ponta do machismo, portanto são vertentes antagônicas de uma mesma origem, bem como o matriarcalismo desenvolvido pelas mulheres no passado, na tentativa de se fortalecerem, sendo, portanto, antagônico ao patriarcalismo". De acordo com as leis naturais, tudo que é dual é antagônico, portanto é parte da consciência invertida.<sup>23</sup>*

Retomando o entendimento sobre a essência gestadora, “vivemos em meio a um mar de essência cuja potência é gestadora contínua, onde a gestação é uma lei

<sup>22</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany em outubro de 2008

<sup>23</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany em novembro de 2008

*natural, sem a qual não existiria vida de nenhuma espécie, em nenhuma dimensão.”*

<sup>24</sup> Assim, a partir desta afirmação, entendo que existimos em meio a ela e somos preenchidos por esta essência, uma vez que, de acordo com a consciência gestadora é dela que nos alimentamos, banhamo-nos, caminhamos por ela, nutrimo-nos dela e somos diretamente dela dependentes para uma existência saudável e em harmonia vital, pois *“tudo, no todo é parte extensiva desta origem”*<sup>25</sup>. Dessa forma, a partir desta visão, compreendo que na natureza gesta tudo o tempo todo, em todas as dimensões e a essência gestadora permeia o todo e cada parte deste, tanto no macro quanto no micro universo, dentro e fora de nós.

Nossa existência se manifesta a partir deste princípio feminino, gestador contínuo; como Ramy Arany explica, nós, como seres humanos, também somos “extensão” desta *essência-mãe*, portanto somos essências gestadoras contínuas e isto independe de sermos ou não cientes ou conscientes disto. A essência gestadora é a origem da qual tudo no todo maior nasce e isto está além das crenças e dos valores de moral religiosa, em relação ao que acreditamos ou não sobre nossa origem, bem como a de todas as espécies.

A partir do reconhecimento da gestação contínua e natural, passamos, então, a perceber que o princípio-mãe, feminino gestador contínuo se manifesta o tempo todo bem a frente de nossos olhos, que, no entanto, necessitam ser focados para esta visão. Assim, podemos ver a vida, dentro e fora de nós, numa visão essencial, que é a visão gestadora e perceber coisas bem simples como, por exemplo: o ar que respiramos se entrecruzando com o nosso organismo gesta nossa vitalidade, assim como a água que ingerimos e nos banhamos; o sol que nos aquece gesta a luz e o calor; as nuvens gestam a chuva; a terra gesta todo tipo de nutrientes, minerais e vegetais; os animais gestam seus filhotes; as plantas gestam folhas e frutas; o Cosmo gesta planetas, estrelas e outros tantos corpos celestes. A partir da visão gestadora reconhecemos que o movimento constante do Universo é um movimento gestador contínuo; é a própria manifestação da grande gestação.

---

<sup>24</sup> ARANY, Ramy . *Op. cit.*, p. 73

<sup>25</sup> ARANY, Ramy . *Op. cit.*, p. 73

De acordo com a consciência gestadora, a capacidade de gestar é natural em todas as espécies gestadas e paridas pela mãe-natureza, podendo ser reconhecida, também, como nosso maior talento natural. Homens e mulheres, assim como animais, plantas e todo universo gestam a todo o momento, sem que haja, necessariamente uma intencionalidade ou uma ação direta. Desta forma, gestamos ideias, emoções, pensamentos, projetos, amizades, relacionamentos, sentimentos, independentemente de sermos ou não conscientes deste movimento. Assim, na natureza, uma flor gesta naturalmente seu perfume que, para alguns de nós, é resultante da biogênese da planta, mas que na visão gestadora é uma gestação natural que pare o perfume.

Na consciência gestadora “gestamos” nossa própria consciência, por isto Ramy Arany se reporta à consciência humana como uma consciência construída, no sentido desta ser gestada pelo próprio potencial natural da gestação que é extensivo ao ser humano por sua condição de ser “filho” do princípio mãe, feminino gestador contínuo e herdeiro desta herança materna natural.

A gestação, de acordo com a consciência gestadora, é uma lei natural, entendendo-se lei natural, conforme Ramy Arany explica, *“como um movimento essencial que a natureza manifesta para gestar e parir a vida, em todas as dimensões, nas suas diversas formas de manifestações”*<sup>26</sup>. É uma lei natural porque sempre existiu, nunca foi “criada” pelo ser humano, pois sua efetiva e contínua manifestação sobre a natureza, tanto na parte quanto no todo, independe de qualquer ação do homem, seguindo um comando próprio. Assim, é natural que nasçam cabelos, que se troque a pele do corpo, que nasçam e morram células. É também natural que nasçam as folhas, flores e frutos das árvores, assim como também é natural que nasçam microrganismos numa água parada. Os exemplos poderiam se multiplicar, mas o importante é entender a ideia essencial: que gestar é uma lei natural. Ramy Arany em seu livro *Visão Gestadora, a Visão em Teia*, apresenta uma definição de lei natural que preenche e elucida nossa compreensão:

*São chamadas de leis, no sentido de serem extensivas ao todo e à parte. São ainda chamadas de naturais, no sentido de sempre terem existido e dessa existência ser reunida à*

---

<sup>26</sup> ARANY, Ramy – *Op. cit.*, p. 73



*existência da vida planetária, cósmica e espiritual, nos trazendo um sentido de ser a própria origem. Portanto, as leis naturais são origens que gestam, precipitam, conduzem, manifestam, sustentam e dão continuidade ao movimento da vida, tanto à parte quanto ao todo.*<sup>27</sup>

As leis naturais estão presentes nas diversas manifestações do mundo natural, onde toda sabedoria se encontra, e com as quais podemos aprender: “a natureza se transforma em uma grande escola onde os mestres são os rios, mares, cachoeiras, árvores, plantas, flores, pedras, vento, céu, estrelas”.<sup>28</sup> Porém, como podemos aprender com a natureza se nos consideramos superiores a ela em inteligência? Como iremos reconhecer lei natural se achamos que leis são somente aquelas reconhecidas pelo meio científico, como as leis da Física, da Química dentre outras, ou aquelas que foram criadas pelos homens para organizar a vida em sociedade, como as éticas, políticas, econômicas, sociais, as religiosas dentre outras?

É importante que realinhemos o entendimento sobre *lei* até mesmo no sentido da re-educação quanto às crenças e valores distorcidos relativos a este entendimento, pois ainda há uma compreensão imatura sobre o verdadeiro sentido de lei, permanecendo uma ideia de imposição, medo e sentido de não cumprimento às leis, pois são impostas. Sendo assim, é possível perceber o distanciamento entre as pessoas e as leis e entre as leis e seus criadores, pois, segundo a consciência gestadora todas as leis criadas pelos homens deveriam ser leis extensivas das leis naturais, pois estas são as “*origens de referência*”, justamente por serem naturais.

Ainda de acordo com a consciência gestadora, as leis naturais são leis “gestadoras”, pois são elas que movimentam a essência gestadora para manifestação da natureza em todos os sentidos. Desta forma, fica mais uma vez evidenciado o “princípio feminino gestador” como a origem.

Retomando a questão sobre a consciência, do ponto de vista da consciência gestadora, há a consciência natural e a construída, esta anteriormente mencionada. Os seres da natureza, por sua vez, exceto os seres humanos, tanto os

---

<sup>27</sup> ARANY, Ramy - *Op. cit.*, p. 73

<sup>28</sup> ARANY, Ramy - *Op. cit.*, p. 73

compreendidos como espécies, bem como os elementos, ar, terra, fogo, água, as dimensões da mãe-Terra (reinos) e energias, são seres de consciência natural. Assim, a consciência natural é a que manifesta as leis naturais de forma espontânea, ou seja, a consciência natural “é”, não precisa ser desenvolvida, nem construída. Uma árvore é árvore, não precisa construir uma consciência de árvore. Nossas células sabem o que precisam fazer sem que desenvolvam ou construam uma consciência, ou seja, sabem sua função, sua participação para o sistema complexo que é nosso corpo.

*Quem ensinou o vento a ventar; a árvore a crescer; a terra a gestar; a flor a desabrochar; o pássaro a voar e cantar; a aranha a tecer; o coração a bater; o ser a respirar; o bebê a chorar? Perceba que há em todos esses exemplos uma consciência natural que manifesta movimentos de forma espontânea. Isto também poderia ser reconhecido como algo instintivo, já próprio de cada movimento, porém, esta consciência natural, a que não necessita ser ensinada, pois em seu movimento de essência independe de aprendizado, de comando externo, seja humano ou não, permeia toda nossa vida, é dentro de nós, como o nosso corpo físico que comanda a si mesmo, é fora de nós, é na natureza-mata que gesta a si mesma, é no Universo e na vida como um todo.<sup>29</sup>*

Nós, humanos, a partir desta referência, somos compreendidos como seres de consciência construída, pois, para cada comportamento nosso, para cada ação manifestada há uma construção anterior à própria manifestação. Esta compreensão nos chama para a atenção sobre as inúmeras possibilidades, caminhos e diferentes formas pelas quais estes comportamentos são construídos através da individualidade de cada ser, e que para isto temos a necessidade de escolher o foco, o “como”, de que jeito iremos desenvolver, por exemplo: uma ideia, um projeto, um sentimento, uma decisão dentre outros. Um executivo, por exemplo, face a um momento de crise, pode construir uma decisão que resulte em cortes de pessoas ou em aumento de vendas, corte de custos ou avaliação de desperdícios.

Quaisquer que sejam nossas decisões, estas sofrerão o processo da gestação onde a decisão e/ou escolha representam o próprio resultado dela, independente de serem certas ou erradas. Assim, para podermos decidir necessitamos pensar, saber, escolher, sentir, perceber, raciocinar dentre outros, e isto é a própria construção que é em essência a gestação, que segundo Ramy Arany, em sua sabedoria transmitida através da simplicidade em profundidade,

---

<sup>29</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 31

exemplifica trazendo a própria palavra gestação como sendo “gestar a ação” e construção, como “construir a ação”.

O sentido de gestação perante a consciência gestadora nos impulsiona a pensar em movimentos construtivos, onde a gestação ocorre através do passo a passo da construção, sempre se manifestando de dentro para fora, ou seja, do sutil para o manifestado, conforme a lei natural. Podemos pensar em nossa gestação física, onde passamos nove meses dentro do útero materno, tempo que a consciência natural necessita para construir nosso corpo físico, que ao nascer se encontra pronto para sua expansão até a idade adulta, e que se sustentará pelo tempo que for necessário à sua existência.

Fica ressaltado no livro *Visão Gestadora, a Visão em Teia*, que embora todos os seres humanos sejam seres de consciência construída e que esta construção provém da própria capacidade gestadora natural inerente a todos os seres humanos, independente de inteligência, cultura, raça, credo, religião, a maioria de nós não pode ser reconhecida como seres de consciência gestadora. Esta diferenciação é sustentada pela autora, que, também é pesquisadora da consciência humana através do estudo do comportamento como resultado da construção da consciência individual, coletiva e planetária, que explicita:

*... para ser consciência gestadora é necessário o reconhecimento às leis naturais bem como desenvolvê-las verdadeiramente como 'consciência', onde cada lei natural passa a ser 'origem' de referência para a construção da própria consciência".<sup>30</sup>*

Portanto, para a autora, a grande diferença entre a consciência construída e a consciência gestadora reside na sua origem, pois enquanto a consciência construída advém de origens diversas, invertidas e antagônicas em relação às leis naturais, a consciência gestadora é extensão da origem essencial, que é o princípio feminino, gestador contínuo que se manifesta através das leis gestadoras, portanto reconhece as leis naturais como suas origens de referências para sua própria construção. Segundo Ramy Arany a consciência gestadora é a consciência “mãe”, tanto no sentido de ser a origem como no sentido de ser gestadora, sustentadora contínua:

*A consciência gestadora é aquela que desenvolve sua raiz de construção a partir do reconhecimento dos movimentos naturais gestadores, manifestados na vida pela própria vida,*

---

<sup>30</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany em novembro de 2008.

*e aprende desta forma, a gestar conscientemente, no reconhecimento do caminho da construção e dos movimentos pertinentes a esta origem, para poder manifestá-los da essência para a forma, do interno para o externo.*<sup>31</sup>

A partir desta origem, reconheço que ser consciente da capacidade natural de gestar, muda completamente o sentido de vida, de si mesmo, do outro, transformando principalmente, o entendimento sobre evolução, pois, a partir do reconhecimento da capacidade gestadora natural, vemos a vida e a nós mesmos como seres em contínua gestação, ou seja, aprendemos a construir o que queremos, ao invés de deixarmos o que é para ser por nós construído nas mãos da vida, da sorte, do destino ou, quem sabe, nas mãos da “divina providência”. Isto também se aplica em relação às ilusões que temos sobre a evolução de nossa própria consciência, como se pudéssemos de alguma forma acessar a perfeição, que consideramos superior e que se encontra guardada em algum compartimento oculto, bastando encontrar o acesso mágico para esta superioridade.

Aprendi com Ramy Arany que:

*...nossa consciência não oculta dimensões perfeitas, pois a perfeição para a consciência gestadora não existe. A consciência é um espaço fértil e fecundo, como a mãe-Terra que necessita de nossas mãos para plantar as sementes, que são os valores essenciais que nos impulsionam para uma evolução além da superficialidade das aparentes evidências. A consciência é gestada no passo a passo do caminho gestador e assim vai evoluindo de acordo com esta gestação que é em unicidade ao que plantamos nas terras internas de nossa consciência.*<sup>32</sup>

Reconheço ainda, que saber e ser consciente da capacidade gestadora nos impulsiona a agir com maior observação sobre o que gestamos para nós mesmos bem como para o todo. Traz-nos a oportunidade consciente da escolha do que gestar e, conseqüentemente, o que iremos parir – harmonia, desarmonia, stress, ansiedade, irritação ou lucidez, tendo consciência do nosso papel, no todo e na parte. O alinhamento às leis naturais possibilita o alinhamento às leis gestadoras, construindo conscientemente escolhas a partir destas origens de referência.” O princípio feminino, como Ramy Arany explica, é a essência e as leis naturais são as origens de referências para podermos construir, gestar nossas ações.

Assim, apenas cada um de nós pode construir a própria consciência, pode gestá-la, pois, segue “o movimento da *lei natural que ensina que a gestação começa*

---

<sup>31</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 31

<sup>32</sup> Workshop conduzido por Ramy Arany em novembro de 2008

*dentro e se manifesta para fora*<sup>33</sup>. À medida que a consciência é gestada, a compreensão, que é onde construímos o entendimento sobre um conteúdo, também vai sendo construída e, em função da nossa individualidade, ou seja, das características individuais de pensar, sentir e agir, constrói-se uma dimensão de compreensão, uma forma diferenciada de entender o mesmo conceito, um mesmo ensinamento, um mesmo conhecimento ou sabedoria. Ramy Arany explica que isso acontece em função:

*...das várias origens de referências que cada um de nós tem para se reportar, e, buscar a compreensão de um conteúdo, principalmente quando se trata de algo novo ao entendimento. Estas origens de referências são provenientes do conjunto de valores e crenças referentes a estes valores e crenças morais, sociais, familiares, religiosas, profissionais, dentre outros, que recebemos desde nosso nascimento e, que são formadores de nossas crenças, de nossas raízes de valores que constituem nossas origens de referências.*<sup>34</sup>

Esses conteúdos de origens de referência funcionam como um arquivo de memória ao qual recorreremos quando precisamos compreender algo e, em um movimento natural, comparamos o que está sendo apresentado como novo e o que já é aceito por nós. Conforme Ramy Arany, as origens de referência podem ser uma proteção, pois naturalmente selecionamos o que nos interessa ou não, o que é importante ou não para nós e, utilizamos, para isso, as origens de referência, ou seja, os valores, crenças e comportamentos que fomos absorvendo durante nossa vida. Assim, as origens de referências determinam as escolhas feitas em nosso cotidiano.

A consciência gestadora reconhece como origens de referências as leis naturais, que nos impulsionam para o reconhecimento a valores essenciais e comportamentos mais naturais. Para que haja esse reconhecimento, há necessidade de se compreender um novo conteúdo, uma nova sabedoria e, toda vez em que o novo surge, há necessidade do desapego dos velhos modelos de pensamentos, sentimentos, raciocínios, crenças e isto implica na necessidade de um tempo, que é próprio de cada pessoa, para que haja a construção e o amadurecimento do

*reconhecimento dos conteúdos assimilados, possibilitando que sejam transformados em sabedorias, que são a verdadeira consciência. Reunindo, a sabedoria é em primeiro momento recebida como um conteúdo externo, um conhecimento, para após, passar a ser interiorizada, reconhecida, sustentada e manifestada como consciência, como sabedoria,*

<sup>33</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 118

<sup>34</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 123

*portanto de dentro para fora e, em alinhamento essencial. Este é o caminho de gestar a consciência.*<sup>35</sup>

A consciência gestadora, explica Ramy Arany, é a “consciência do “ser”, que vem de essência e não a do “ter”, que vem da posse.<sup>36</sup> Na consciência natural o vento “é” vento, a árvore “é” árvore”, o pássaro “é” pássaro, o animal “é” animal, a cachoeira “é” cachoeira. Já o ser humano, nas suas várias dimensões, física, emocional, mental e até espiritual, muitas vezes precisa “ter” para “ser”, ou seja, ter dinheiro, ter posses para ser feliz, ter um relacionamento amoroso para se sentir vivo, ter um diploma para se sentir competente, ter uma religião para se sentir protegido. O “ter” não preenche, é fugaz, como explica Ramy Arany:

*...o “ter” traz um sentido de descontinuidade, de ser passageiro, vazio e externo, pois, em um momento pode-se ter, já em outro, pode-se não ter; ao contrário, o “ser” traz um sentido de continuidade, de preenchimento e de interiorização ... de dentro para fora.*<sup>37</sup>

O “estar” pode transmitir o mesmo sentido de algo passageiro, não preenchedor, não comprometido. Às vezes o ser humano prefere “estar” a “ser”. Isso acontece quando lhe é conveniente não assumir a responsabilidade por algum papel ou cargo a desempenhar. Ou seja, não “é” líder, “está” líder, não “é” o responsável por um projeto, mas “está” responsável por um projeto e assim por diante. Ou seja, pode-se “estar” ou “não estar” de acordo com a vontade ou com o interesse. Na consciência gestadora a gestação é consciente, de dentro para fora, reconhecendo o caminho da construção e os movimentos gestadores, para poder manifestar da *essência para a forma, do interno para o externo*, o verdadeiro “ser”. Na consciência gestadora a pessoa aprende a “ser” gestor e não a “estar” gestor, assim como quando trabalha em um foco, aprende a não “ter” o foco, mas “ser” o foco. Quando canta, aprende a reconhecer a essência sonora como o canto do seu “ser”, quando pinta, aprende a reconhecer que a tela pintada é a impressão da sensibilidade do seu “ser” e assim em todas as manifestações. Isto porque a consciência gestadora reconhece a naturalidade do ser, que permite que a expressão se manifeste em extensão àquilo que realmente “é” em essência, ensinando a verdadeiramente “ser”.

<sup>35</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 123

<sup>36</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 30

<sup>37</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 30

Nesta consciência, desenvolve-se a visão essencial, parte-se de um foco que traz o que é essencial, construindo o que é necessário à vida, o que é essencial e o excesso, o desnecessário, o fútil, o muito ou o tudo perdem seu significado e abrem espaço para uma vida mais simples, mais profunda, nutridora e sustentadora. Ramy Arany salienta que simples não é simplório, nem vazio, nem superficial. Pelo contrário, simples é profundo, pleno, preenchedor.

Há uma tendência em confundir-se o sentido profundo, do simples, com o superficial, de simplório. O simples é simples porque é natural e, se é natural, é preenchido de essência, portanto essencial e profundo; já, o simplório traz uma conotação de comum, de tolice, de ser desprovido de algo mais essencial, portanto, superficial.<sup>38</sup>

O foco é o interno, o que faz a diferença, porque é o que acrescenta para o ser e não a poluição do excesso, o valorizado pelos outros, o vazio externo. O que também não significa, como Ramy Arany aprofunda, que viver de forma essencial é estar próximo à perfeição.

*Na consciência gestadora a essência é harmônica, não existindo a perfeição, que é um arquétipo da consciência invertida....Não existe nada perfeito na natureza e isto não é uma questão de inferioridade. Na natureza tudo, no todo e na parte, se mantém preservado em sua individualidade, e, portanto, não há a obrigatoriedade do igual, do diferente, do maior, do menor, do mais bonito ou do mais feio, do branco ou do preto....Na natureza há a harmonia e, onde há harmonia, há sustentação e continuidade.<sup>39</sup>*

Dessa forma, a consciência da não perfeição nos possibilita a construção da postura de aprendiz, porque nos mostra a possibilidade da continuidade da construção, conduzindo-nos à simplicidade, para reconhecermos o que não sabemos, as nossas dificuldades, limitações e, assim, lidarmos melhor com nossa “auto-imagem”, aceitando-nos como verdadeiramente somos. Podemos, então, a partir de nossas escolhas, construir o que necessitamos como essencial, preservando a auto-estima ao nos protegermos da exigência em relação a padrões de excelência e de perfeição por vezes inalcançáveis, externos, tendenciosos e que, não raro, levam-nos a conflitos, doenças, sentimentos de inferioridade, causando estagnações ou inércias, revoltas, conflitos, não aceitação de nós mesmos, do outro, das situações que somos envolvidos, chegando até ao ápice de não aceitarmos a vida como ela realmente é.

---

<sup>38</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 53

<sup>39</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 37

A consciência gestadora é construída de dentro para fora, “*onde tecemos com nossas próprias mãos as teias de nossas existências*”<sup>40</sup>. Ao observar o todo e a parte com *lucidez interna* podemos construir, a partir das leis naturais, um *caminho de evolução*, onde as dificuldades são partes do caminho e meios pelos quais aprendemos a ir além.

Quando as dificuldades não são observadas como sendo parte do caminho de evolução, portanto passíveis de serem transformadas, pela escolha individual de “ser” no alinhamento às leis naturais, podem se transformar em conflitos mentais, emocionais, psicológicos, que tendem a afetar as células do organismo, uma vez que os padrões de valores e de crenças são parte de um complexo arquivo de memória que interfere positiva ou negativamente nas funções que deveriam manifestar, como Ramy Arany explica:

*As células, assim como tudo em nosso corpo físico, pois este é formado por uma reunião de células em unicidade que se manifestam em elos, sentem o movimento frequencial e vibratório destes padrões, que vão agindo em seus núcleos, e que, pela lei da extensividade acabam correspondendo, vibratoriamente, a esta situação, pois a reconhecem como origem de comando. Desta forma podemos perceber a profundidade de nossa responsabilidade em relação, até mesmo, a um simples conflito emocional, que muitas vezes sustentamos em nossa visão fragmentada, por considerá-lo devido e justificável.*<sup>41</sup>

Nesse sentido, uma doença, segundo as leis naturais, inicia-se de dentro para fora, do sutil para o manifestado e, para curá-la é necessário chegar à sua origem, que pode ser um conflito que se repete, uma dificuldade na aceitação de uma determinada situação ou uma preocupação recorrente, dentre outras causas mais profundas. A doença, segundo Ramy Arany, é a manifestação de uma causa mais interna, que pode revelar velhos vícios emocionais, antigas crenças que acabam por sustentar emoções negativas, por escolha, às vezes conscientes ou até inconscientes.

*A partir disto começamos a compreender as causas das doenças e o porquê de nossas células agirem de forma contrária à sua missão original, como é o caso das doenças auto-imunes, que são explicadas como uma confusão das células do sistema de defesa que acabam atacando as células sadias por reconhecê-las inimigas, produzindo as várias doenças assim compreendidas pela Medicina oficial. Reconheço o quanto as células são consciências inteligentes que agem por um comando próprio que, no entanto, são extensões*

---

<sup>40</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 39

<sup>41</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 33



*de um outro comando maior, que nada mais é do que nossa própria consciência, que, por interferência sutil, plasma um registro de memória em todas as células da grande teia que somos.*<sup>42</sup>

Sabemos que na ciência não ortodoxa existem muitos estudos sobre a questão da reprogramação da memória celular. Para a consciência gestadora, como Ramy Arany explica, para que isto ocorra, é necessário um realinhamento interno de reconstrução da consciência pessoal, ou seja, realinhar os padrões vibratórios negativos, causadores de interferência no movimento frequencial natural das células, à consciência natural, que é o padrão vibratório natural, harmônico, original celular.

A visão que a consciência gestadora ensina é que cada pessoa precisa se nutrir nas suas diversas dimensões: física, emocional, mental, energética, sentimental, racional, através de ideias, conceitos, valores, crenças e sentimentos que tragam harmonia, possibilitando que cada indivíduo, na medida em que reconhece as leis naturais como origens de suas ações, geste seu caminho evolutivo, preenchendo as diversas dimensões desde as mais sutis até as físicas com o que é essencial. Essa é uma atribuição indelegável do ser humano: escolher o que gestar para si mesmo e para sua existência.

Esse gestar, no princípio feminino gestador, desenvolve-se a partir da visão do todo e da parte e da inter-relação entre ambas, o que nos permite uma visão mais focada, mais abrangente e, em *e/lo*, porque são reconhecidos todos os entrecruzamentos, que mostram as relações que se estabelecem entre as partes e entre as partes e o todo. Ao contrário, na vida em geral e, particularmente, no mundo corporativo, observa-se que cada pessoa pensa nela mesma, procurando a vantagem que terá individualmente, fragmentando a parte do todo, sustentando assim, uma visão também fragmentada que não permite ver além dos próprios interesses, ou seja, apenas o que interessa a “si mesmo”. Assim, a parte é “à parte” do todo, fragmentando a existência em *e/lo* que tanto nos desafia a vida em coletividade. Como exemplo, podemos citar o atual momento em que vivemos, onde se fala de uma crise econômica que reduz os lucros das empresas e as decisões que já foram tomadas, por alguns executivos e gestores, reforçam a visão da parte e

---

<sup>42</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 33

não do todo, quando “cortam” pessoas, a partir de uma análise parcial da situação. A única preocupação de vários gestores é a de obedecer às ordens direcionadas pela hierarquia superior e rezar para não serem também colocados na “lista de cortes”. É um momento onde as pessoas, nas corporações, pensam em si mesmas, defendem “a sua pele” e buscam soluções que atendam aos interesses de grupos minoritários e detentores de poder. As consequências do desemprego, para pessoas e suas famílias, o impacto social e ambiental não é considerado por muitos executivos e, o mais interessante é que, ao encontrar com alguns deles, ou ainda lendo algumas matérias, quando questionados sobre a efetividade da crise, muitos responderam que ainda não sentiram o impacto, mas já estão tomando “medidas preventivas”. Ou seja, estas medidas direcionam-se prioritariamente, em algumas empresas, ao corte de pessoas como se fossem recursos quaisquer, descartáveis, sem desenvolver outras possíveis soluções de redução de custos. Essa não é uma postura alinhada à consciência gestadora.

A consciência gestadora fundamentada no princípio feminino gestador nos ensina, então, que cada situação seja observada, a partir das leis naturais, tanto na parte quanto no todo e as prováveis consequências geradas na parte e no todo, ou seja, qual o impacto, benefício ou malefício que causa para as partes envolvidas e para o todo.

Não é o objetivo dessa tese aprofundar as explicações das leis naturais, portanto serão apenas citadas, a seguir, com uma rápida explanação que possibilite uma primeira compreensão sobre elas e que convide a um maior aprofundamento os que queiram buscar maior conhecimento sobre seu significado.

A diferença que Ramy Arany estabelece entre as leis naturais e as leis dos homens é que as leis naturais são movimentos essenciais que a natureza manifesta para gerar e parir a vida, em todas as dimensões. Estão acima do querer humano, porque sempre existiram e são extensivas ao todo e à parte. Já as leis construídas, feitas pelos homens, foram criadas para estabelecer a forma de convivência entre os seres humanos diante de certa cultura, preservando os valores e interesses comuns. No entanto, com o passar dos tempos, as leis construídas pelos homens foram se afastando de alguns valores sociais e algumas privilegiaram interesses de pequenos

grupos, prejudicando o todo maior e a própria natureza. Outras, para serem cumpridas precisam de autoridade e coerção. Transformaram-se em legislação e seriam importantes para a organização da vida em sociedade, desde que estivessem em unicidade com as leis naturais. As leis dos homens há muito se distanciaram das verdadeiras leis, então, é importante que haja esse retorno à origem, às leis naturais gestadoras.

A lei gestadora natural da origem, afirma Ramy Arany, ensina que “*tudo começa na origem e para ela retorna*”,<sup>43</sup> é de onde tudo se precipita, é onde tudo começa. Em tudo sempre há um começo e é desse começo que o comando de um movimento se precipita, como explica Ramy Arany. Na natureza é evidente essa lei: uma semente é a origem de uma planta, pois a semente traz em si todas as condições para que dela precipite a gestação da planta ou da árvore<sup>44</sup>. A origem biológica de uma criança são seus pais, a mulher e o homem são a origem do óvulo fecundado e o óvulo fecundado é a origem do embrião.

No entanto, encontramos, como Ramy Arany traz, a lei da origem em todas as dimensões da existência: social, familiar, educacional, pessoal, coletiva, religiosa, filosófica, científica, no macro e no micro universo. Assim, a origem de um livro é seu autor, a origem de uma aula é o professor, a origem do congestionamento é o excesso de veículos e assim por diante.

O não reconhecimento da lei de origem, de acordo com Ramy Arany, tem sido a causa de problemas *sociais*, éticos, *coletivos* e *planetários*, conduzindo a humanidade a situações muito difíceis, como por exemplo toda exploração das riquezas naturais e sua utilização indevida, *decorrente do não reconhecimento à origem mãe-Terra*. Ramy Arany ainda cita:

*...as guerras políticas e religiosas, a opressão social, a espionagem, o poder de alguns sobre muitos, as disputas territoriais, a pobreza, a interferência manipuladora no desenvolvimento de uma comunidade ou de um país, a situação precária dos índios, não somente no Brasil, mas, nas Américas como um todo, o roubo de DNA indígena brasileiro que é enviado para o estrangeiro, a biopirataria, a patente estrangeira de plantas brasileiras, a devastação das matas para exportação,*

---

<sup>43</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 56

<sup>44</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 56

*dentre outras situações deprimentes, são exemplos da não consciência da lei da origem.*<sup>45</sup>

O não reconhecimento de origem qualifica os roubos mais variados e as posturas anti-éticas de apropriação de produtos elaborados por outras empresas, simplesmente copiados, ideias desenvolvidas por algumas pessoas e apropriadas por outras, o tomar e ficar com o que não é seu, nas mais diversas dimensões. Essa é uma inversão da ordem natural e acontece pela dualidade e imaturidade do ser humano que não quer ser extensão e sim origem. Ramy Arany explica que ser origem não significa ser o mais importante nem o principal, *significa força de precipitação e comando de movimento.*<sup>46</sup> Na consciência natural não há conflitos por ser galho ou flor (extensão) e não semente (origem). A semente não aparece, fica sob a terra, o que surge aos nossos olhos são as folhas, as flores, os frutos e nem por isso a origem é menos ou mais importante, simplesmente é a semente, a origem que precipita o movimento. Essa é sua missão e seu talento. Se na vida em sociedade a hierarquia fosse observada desta forma, muitos problemas que vivemos hoje não existiriam e o reconhecimento ao comando seria natural, sem a necessidade de ações coercitivas. Ramy Arany ainda explica que existe a origem que se manifesta mais próxima e também a mais distante. Numa empresa, a gerência é a origem mais próxima, o diretor uma origem mais distante e a presidência ainda mais distante. Os pais são a origem mais próxima e os avós a origem mais distante. A origem é quem precipita o movimento e é o próprio comando. Quando não se reconhece a origem, o comando não é aceito e ocorrem posturas não éticas, grosseiras e deseducadas e, as ações não seguem o curso regular porque as orientações não são aceitas, são questionadas e até ridicularizadas.

A lei do retorno à origem, conforme Ramy Arany orienta, é facilmente observada: a situação do desequilíbrio ecológico planetário é um bom exemplo, pois após tantas ações do ser humano contra a natureza, esta agora se manifesta num desequilíbrio ... *e isto se encontra retornando ao ser humano que é a origem desta situação.*<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 57

<sup>46</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 62

<sup>47</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 59

A lei de origem traz à consciência, como Ramy Arany explica, que somos a origem de nossas escolhas. Podem ser simples pensamentos, emoções ou ações e, se tudo retorna à origem, o que decorrer da escolha que fizermos, a nós retornará, tanto no aspecto positivo quanto no negativo. Cada pessoa é a origem de suas emoções, dos seus pensamentos, de suas ideias e de sua motivação. No entanto, às vezes a pessoa atribui, de maneira errada, a causa das suas emoções a outra pessoa, sentindo-se vítima e ao mesmo tempo mantendo-se no conforto da não transformação, não percebendo que é a própria origem do seu conflito. Na medida em que fica nessa postura, perde a consciência da própria força e, com isso, a consciência de quem é, o que leva a um abalo na auto-estima, com todas as derivações desta situação, que vai de um simples conflito pessoal, até uma depressão profunda. Reconhecendo a consciência gestadora e a lei natural de origem, o ser pode escolher com mais lucidez seus pensamentos, emoções e ações, uma vez que sabe ser a própria origem e que *tudo retorna à origem*.

Nas empresas, a lei do retorno à origem é observada quando um profissional, ao não reconhecer a origem de uma orientação é prejudicado pela própria ausência positiva do resultado que a ação poderia ter acarretado, como por exemplo quando um vendedor deixa de fazer uma ação junto a clientes, definida pela gerência, gerando como consequência o não alcance do resultado estimado no planejamento e, no final do mês, sua comissão diminui, o que afetará seu orçamento doméstico. Por vezes o não reconhecimento de origem leva a situações muito desagradáveis, chegando a demissões. Do mesmo modo, o reconhecimento de que tudo volta à origem gera um sentimento de tranquilidade, uma vez que mais cedo ou mais tarde o que é na origem a ela retorna. Ou seja, a autoria de uma ideia, projeto, trabalho retorna sempre à origem, afirma Ramy Arany, que reforça não ser a raiva, o desejo de vingança, o desejar mal ao outro que não respeitou a lei de origem, uma postura adequada, mas sim ter a consciência desta lei natural e construir o alinhamento interno e externo a ela.<sup>48</sup>

A origem, por sua vez, precipita-se, gestando sua própria expansão, outra lei natural, como Ramy Arany explica:

---

<sup>48</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 61

*Desta forma, a raiz de uma árvore é extensão da semente; o tronco, da raiz; os galhos, do tronco; a pitanga, da pitangueira; a rosa, da roseira; os filhos, dos pais. Assim, tudo na natureza é extensão da origem-mãe que é a própria natureza como um todo.*<sup>49</sup>

A lei da extensividade explica que o riacho é a extensão do rio, que a queda d'água é extensão da cachoeira, que os liderados são extensão da liderança, que os governantes são extensão do país, os políticos do governo, a educação da cultura.

*No campo emocional, a paciência é extensão da maturidade, o carinho do amor, a insegurança dos medos, a desconfiança da insegurança, a raiva do ódio, a harmonia da lucidez.*<sup>50</sup>

Ramy Arany nos conduz a observar que a origem vem sempre em primeiro lugar, pois este é o movimento que observamos como natural. Então, o movimento de comando é da origem e não da extensão. Quando não há reconhecimento de comando há a inversão da ordem natural, fato amplamente observado em toda sociedade, seja pelos filhos que não reconhecem seus pais, os alunos que não reconhecem os professores, os empregados que não reconhecem seus gestores e assim por diante. Essa inversão demonstra, como Ramy Arany aponta, a imaturidade do ego, que quer ser origem, porque não reconhece que, quando é extensão, também é origem, na extensão. Ou seja, um galho é extensão do tronco, mas também é origem para outros galhos. Portanto, é origem na extensão. *“Ou seja, se a extensão nasce da origem, em essência é também a origem.”*<sup>51</sup>. No entanto, Ramy Arany salienta que a visão está distorcida em relação à origem porque se entende que ser origem é ser “o principal”, “o mais importante”, ser único, ser sozinho quando, na realidade, na natureza nada acontece de forma isolada, fragmentada. Então, ser a origem não tem importância maior e muito menos é isolada. A origem tem *força de precipitação, comando do movimento*. É a semente que, com sua força de precipitação, pari o nascimento das raízes e do tronco da árvore, tendo o comando do movimento e, sustenta em *elo* a vida da planta. Assim, em uma empresa, quando os colaboradores entendem que são extensão da origem não há conflitos de hierarquia e há reconhecimento de comando. Sabem que são a extensão da origem e sustentam o comando, nutrindo e sendo nutridos pela origem que é a gestão.

<sup>49</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 61

<sup>50</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 61

<sup>51</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 62

Ramy Arany comenta que na natureza, principalmente na dimensão dos vegetais, os quais considera os mais expressivos em sabedoria natural, não se vê “*conflito de dualidade, de poder, de fragmentação, de não reconhecimento de origem e aceitação de extensividade. Não vemos nenhuma árvore mais baixa com ciúmes da mais alta...*”.<sup>52</sup> No entanto, os seres humanos passam constantemente por todos esses conflitos por não reconhecerem a lei da extensividade e seus verdadeiros talentos, pois mascaram sua essência e não se observam, querendo ter e ser o que os outros têm e são. Assim, não se apropriam nem de seu potencial, de sua força, nem reconhecem seus limites e suas dificuldades para transformá-los. Ou se desqualificam, ou se iludem, querendo ser reconhecidos pelo talento que não possuem ou por um talento que Ramy Arany chama de talento de resultado, o talento que é reconhecido e valorizado pelos outros, pelo resultado que proporciona, mas não um talento construído em função da essência e da individualidade do ser.

*A harmonia da vida planetária só será realidade quando houver o reconhecimento de origem e a aceitação de ser extensão da origem, a partir da própria origem. É ser filho, é ser filha, para depois ser mãe, ser pai, construindo a continuidade da existência que é lei e natural. A partir da origem, que se estende, tudo se torna extensão de tudo, num ir e vir contínuos, interligando toda a natureza em elos que se sustentam em unicidade à origem-mãe.*<sup>53</sup>

Assim, Ramy Arany fala do *elo* como mais uma lei natural. Toda manifestação da natureza, que sempre é uma gestação, desde a concepção de um ser até o nascimento de uma estrela, só acontece em *elo*. Ramy Arany afirma:

*...na natureza tudo se manifesta em elo, onde tudo é extensão de tudo, onde a mãe-natureza é a origem precipitadora dos movimentos gestadores.*<sup>54</sup>

É essencial observar que a mãe-natureza se manifesta através de elos, sendo um extensão do outro, e todos se comunicam entre si, como uma grande reunião em unicidade, entrecruzam-se num ir e vir contínuos, gestando a vida em todas suas dimensões, a partir da origem precipitadora. Nada acontece de forma isolada e individualizada. No *elo*, como Ramy Arany argumenta,

*...cada pessoa representa uma missão, traz uma individualidade, uma capacidade, um talento, uma forma de expressão, um cabedal de conhecimento, traz sabedoria, ideais;*

<sup>52</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 64

<sup>53</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 64

<sup>54</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 63

*porém, todas sustentam, acima do “querer-querer” pessoal, acima do individualismo, a missão do elo, que é a origem que as reuniu. No elo há a observação contínua da sustentação da origem, do foco, e a unicidade vai sendo construída, pois não são as diferenças que contam e sim a capacidade da construção do em comum”, do “nós”, do próprio elo que, a partir disto, se manifesta em harmonia.<sup>55</sup>*

Ramy Arany explica que elo não é grupo. Neste último, as pessoas apenas podem estar juntas para realizarem algo, e a desunião, bem como a sustentação do “eu”, garantem que as diferenças sejam valorizadas e há uma disputa, às vezes clara, às vezes dissimulada entre as pessoas. O resultado é fragmentado, apesar da aparência de se chegar a um “em comum” fictício que esconde interesses particulares. No elo a missão é que prevalece, no grupo os interesses individuais se sobrepõem à missão.

*No elo, o trabalho é de construção coletiva do foco, onde os resultados são decorrentes da capacidade de sustentação da unicidade no próprio elo.... Assim, penso que grupo é um agrupamento de “eu” e, elo é uma reunião de “nós”.<sup>56</sup>*

*No elo há uma construção evolutiva do foco, onde os resultados são decorrentes da capacidade de sustentação da unicidade no próprio elo; no grupo se parte das expectativas dos resultados, se perde o foco constantemente, pois este é confundido com os resultados e, tudo acontece de forma bastante fragmentada, onde os resultados acabam sendo de interesse de alguns e o foco, que trará os resultados, termina por se fragmentar e se perder no próprio grupo.<sup>57</sup>*

A base da sustentação do elo, explica Ramy Arany, é a comunicação,<sup>58</sup> uma vez que não há elo sem comunicação e a própria comunicação já é elo. Na visão gestadora entende-se comunicação o movimento de ir e vir de ideias, fatos e situações, de uma pessoa para outra, que entrecruzam, manifestando a unicidade, tecendo e construindo o foco essencial a que se propuseram. Assim, toda comunicação depende do movimento do ir e vir, do entrecruzamento, do ponto de unicidade e do foco essencial. Para isso, precisa-se valorizar a qualidade da fala e da escuta e a paciência para tecer a unicidade, que é o ponto que une quem se comunica e, no movimento de ir e vir, construir o foco essencial.

---

<sup>55</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 65

<sup>56</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 66

<sup>57</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 67

<sup>58</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 67



Então, a partir dos fundamentos do princípio feminino gestador, a comunicação é um processo de construção, é uma gestação, ou seja, não é algo mágico ou pronto, mas pelo contrário, precisa ser intencionalmente estabelecida. Para isso, é fundamental que a unicidade seja manifestada através do ir e vir, do falar, responder, do emocionar e se emocionar, através do elo. Ramy Arany ressalta que *“a própria palavra “co-municação” sugere o ir e vir, o entrecruzamento, através da própria teia, onde é tecido o foco a ser transmitido.”*<sup>59</sup> É a comunicação que torna o elo mais forte, uma vez que mantém o foco em unicidade e ao mesmo tempo é fortalecida pelo próprio elo, que, na sustentação do ir e vir, torna a comunicação fluida e preenchida pela própria unicidade. Assim, fala-se menos e comunica-se mais, pois o *elo* em unicidade sustenta o foco da comunicação que se dá também pelo sentir, pelo olhar, pelo ser, nos seus comportamentos e manifestações.

*.... comunicar-se é entrecruzar o foco da comunicação com a parte e o todo, onde é necessário que se manifeste a unicidade à própria comunicação, e desta forma, tudo que é comunicado se estende e retorna à origem, num ir e vir contínuos..*<sup>60</sup>

Essa lei é sempre presente na natureza e de fácil observação. A natureza se comunica o tempo todo, seja através do canto dos pássaros, que é preenchido por uma conversa onde um canta e o outro responde, às vezes numa distância bastante grande, o vento que avisa os animais sobre a vinda da chuva, animais de várias espécies que emitem sons e se comportam de formas distintas também em função da iminência das águas, os lobos, leões e outros animais que avisam a chegada de estranhos e, mesmo para quem vive nas cidades, essa comunicação é clara no latido e uivo dos cachorros, nos gatos que se acasalam e nos pássaros que avisam do alvorecer.

Como mencionado neste capítulo, não é objeto desta tese detalhar as leis naturais, mas apenas apontar algumas delas. Sendo assim, mesmo sentindo a vontade de me estender no que diz respeito às leis naturais, finalizo aqui este capítulo, que traz alguns aspectos do livro *Visão Gestadora, a Visão em Teia*, acrescentando, apenas que *“O caminho das leis naturais é o caminho do amor”*, ensina Ramy Arany, *“mas vivê-lo é um grande desafio”*. A consciência gestadora

---

<sup>59</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 67

<sup>60</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 67

desafia a nós mesmos, o tempo todo.”<sup>61</sup> Esse desafio é contínuo porque precisamos desapegar do velho, dos vícios, da imaturidade, uma vez que é fácil voltar para o já conhecido, o mais aceito, o mais confortável. Mas, sendo o potencial gestador uma lei natural, mesmo que o ser humano não o reconheça como origem essencial, continua sendo a origem ... *“a lembrança encontra-se na memória inconsciente e instintiva de cada ser humano e, necessita ser despertada e desenvolvida como consciência, para que possamos retornar à nossa origem, a nós mesmos de forma lúcida e plena”*.<sup>62</sup>

Assim, o que Ramy Arany nos deixa é a responsabilidade individual de retornar à lucidez do “ser”, retomando a origem, as leis naturais, com a consciência do princípio feminino que é gestador contínuo.

---

<sup>61</sup> ARANY, Ramy. Workshop sobre Consciência Gestadora

<sup>62</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 27

## CAPÍTULO 3

### ENTRECRUZAMENTO DE VIDAS E IDEIAS

#### ***3.1 Vidas: narrativas a partir de entrevistas com gestores de empresas***

Conforme esclarecido na introdução desta tese de doutorado, em um primeiro momento são analisados textos teóricos e estudos científicos, de diferentes autores, referentes ao feminino, além de se apresentar os aspectos que norteiam o *princípio feminino gestador*, desenvolvido por Ramy Arany em sua obra *Visão gestadora: a visão em teia* (2008). Os textos e estudos descritos foram selecionados por meio de investigação em publicações nacionais e estrangeiras sobre significações do feminino e seu impacto nas formas de gestão de empresas. No que diz respeito especificamente aos autores internacionais, contou-se com a investigação na base de dados da EBSCO, por meio da qual foi possível obter artigos bem atuais sobre gênero, sua influência social, suas características nos estilos de gestão e outros de natureza comportamental.

Além disso, com vistas a averiguar como gestores de empresas (de setores e porte distintos) refletem sobre a questão do feminino e de suas facetas, optou-se pela adoção de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevista aberta não-estruturada<sup>63</sup>, o que implicou observação empírica das informações obtidas no local da entrevista. Sendo assim, a análise dessas entrevistas privilegia o discurso dos gestores entrevistados, o que pontuam em sua exposição, como reagem ao refletirem sobre esferas da vida pessoal e profissional.

Entretanto, faz-se necessário esclarecer que, apesar da preocupação latente em realizar as entrevistas com os gestores, obter sua autorização para gravá-las e, posteriormente, transcrevê-las integralmente, essas entrevistas foram adaptadas em narrativas, a fim de proporcionar maior fluidez na leitura dos relatos.

---

<sup>63</sup> QUIVY, Raymond. & CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

Embora tenha se interferido quanto à forma de apresentação das entrevistas, pelo fato de não serem reproduzidas aqui as transcrições e sim transpostas ao gênero narrativo, é importante destacar que houve a preocupação em preservar a maneira singular que os entrevistados elegeram para falar sobre suas vidas, carreiras e de formas de gestão. Com esse intuito, expressões características de situações orais de informalidade foram mantidas, a fim de se preservar e até revelar pontos de vista dos entrevistados.

Feitos os esclarecimentos necessários, passemos, então, (na página seguinte) às narrativas elaboradas a partir das entrevistas, as quais estão dispostas por ordem alfabética de prenome dos gestores de empresas, cujos sobrenomes foram omitidos, assim como os nomes das organizações em que atuam, a fim de lhes proporcionar a devida privacidade em seus depoimentos.

## Entrevista 1: Aylza, ex-diretora do programa de pós-graduação em marketing de uma Instituição de Ensino Superior privada em São Paulo

**A**ylza, nascida em Piracicaba em janeiro de 1939, filha de espanhóis descendentes de portugueses, foi criada por uma mãe muito rígida, a qual dizia, frequentemente, que as meninas precisavam se comportar de forma diferente dos meninos. Em função disso, a mãe restringia à filha uma série de coisas que eram permitidas ao seu irmão. Esta garota do interior cresceu no meio de uma família enorme, e às margens de um riacho, o qual não tinha dengue, mas tifo. Disso, Aylza entendia bastante, porque chegou a pegar a doença nadando no riacho e, de certa forma, essa foi mais uma marca para essa menina, reconhecidamente “gordota” desde seus primeiros anos de vida. Talvez seu físico tenha ajudado para que não sentisse interesse em desenvolver habilidades físicas, o que talvez a tenha ajudado com as habilidades de comunicação e expressão. (*Aylza é uma das melhores professoras e consultoras que já conheci.*). Foi a forma que Aylza encontrou para se proteger do mundo.

Quando tinha onze anos de idade, sua mãe decidiu que ela deveria fazer regime, pois estava gorda demais. Precisava emagrecer, porém, devido à inabilidade com que sua mãe conduziu esse processo, Aylza se revoltou e começou a ter crises. Imagine a situação de uma adolescente “gordota” que não se entendia bem com seu corpo e a mãe ainda ficava dizendo que ela era horrível. Só podia ter uma revolta tenebrosa, e um dia, num acesso contra a mãe, jogou na parede uma xícara cheia de chá para emagrecer. Sua mãe, sentindo-se impotente diante da reação da filha, mandou-a para um colégio interno. “Lá, vão educar você”, disse sua mãe. E assim, aos 13 anos, Aylza foi matriculada em um colégio interno, para ser educada pelos salesianos, cujo modelo vigente era o da Virgem Maria.

A menina “gordota” só soube que existia outro modelo, ligado à Lua negra, muitos anos depois, ao passar por sessões de terapia. Então, o que resta da adolescência de Aylza é uma adolescência reprimida, “capada”, como ela mesma diz, porque dentro de um colégio interno seus estímulos sexuais foram abafados. A garota passou a adolescência desconhecendo o que envolvia amor, flerte, namoro,

sexo. Aylza saiu do colégio aos dezenove anos de idade, sem saber o que envolvia relacionamentos afetivos.

Por outro lado, em relação às mulheres, Aylza via em cada uma a possibilidade de traição. Sua mãe, que não costumava expressar seu afeto por beijos e abraços, ensinava que todas as amigas a traíam e que só as irmãs eram fiéis. “Sua família não trai você, as outras mulheres traem” dizia a mãe. E assim Aylza construiu a imagem do feminino.

As freiras do colégio tinham um feminino adocicado, infantilizado, criticado pela menina. Aos 17 ou 18 anos, já estava no fim do curso quando teve uma briga com uma das freiras porque queria que ela brincasse de roda e que cantasse uma canção, considerada ridícula em sua opinião.

Mas nem tudo foi tão horrível. Nesse período, sua grande influência foi a de uma freira, quem lhe apresentou, através de autores franceses, lidos incansavelmente, um referencial feminino mais viril, um feminino guerreiro. Era a irmã Edneia, a única que tinha acesso a Aylza, quem lhe dava livros franceses para ler. Até hoje são amigas. Aylza, na adolescência, conseguia aceitar apenas o feminino guerreiro, o que sabe trocar espadas. O feminino adocicado foi rejeitado. Era cantar “musiquinha”, jogar bolinha no intervalo, tudo em grupo e Aylza não aceitava esse tipo de coisa, até porque, ainda hoje, não sabe pertencer a um grupo. Enfatiza que sabe “liderar”, estar no comando, à frente de uma equipe.

Em meio às comparações que Aylza tece sobre o que é, a seu ver, característico do feminino e do masculino, retoma o relato sobre a relação familiar. Comenta que seu pai esteve muito ausente na infância e adolescência, porque mesmo ao ver a mãe “massacrar” a filha, simplesmente deixou isso acontecer, pois achava que educação de menina era uma das funções da mãe e, por isso, não se metia. Por outro lado, Aylza sentia o pai muito teatral, sempre dizendo: “Sabe, eu te amo, você é a menina mais linda do mundo, a mais querida etc e tal”, mas Aylza sentia que por baixo disso tudo tinha um teatro muito grande, nada era autêntico.

Descrevendo a maneira como a família estabelecia diferença entre educação de meninos e meninas, Aylza relata dois momentos em que isso ficou muito evidente para ela. O primeiro refere-se à época em que Aylza se formou no clássico e, sem frequentar qualquer tipo de curso preparatório para exame de admissão em curso superior, passou em primeiro lugar no vestibular. Como prêmio por seu desempenho, ganhou dos pais uma caneta da marca Parker. Já seu irmão, depois de oito anos no ginásio, quando finalmente conseguiu concluir o curso, ganhou um carro. Não bastasse isso, Aylza morava sozinha em São Paulo em pensão, ao passo que o irmão morava com a família em Piracicaba. Quando Aylza resolveu protestar para a mãe sobre as regalias dadas ao irmão, esta deu-lhe um beliscão por baixo do braço e lhe disse: “Cale a boca! Ele é homem e precisa disto.”

O segundo momento crucial em que Aylza se deu conta da distinção entre educação de homens e mulheres também ocorreu em outra conversa com a mãe, considerada definitiva na relação de Aylza com os homens, com sua visão do feminino e assim por diante. Trata-se do momento em que sua mãe lhe dissera claramente: “Aylza, nenhum homem ama uma mulher gorda. Emagreça ou você nunca terá um namorado.”

Tendo em vista esta observação da mãe, Aylza passou a adotar algumas táticas para não ser simplesmente “chutada”, descartada pelo sexo masculino. Primeiro, ela se transformava em amiga dos homens, estabelecia um terreno onde pudesse competir com eles, adotando, dessa forma, um modelo masculino, a seu ver. Conseguiu, então, nessa época, tornar-se amiga de todos os homens de ótima aparência em Piracicaba. Apesar de não haver uma competição explícita, Aylza fazia-se admirar por outros ângulos. Já que seu corpo não podia ser desejado, ela encontrou outra forma de ser amada, apreciada. Isto era percebido por comentários dos homens que eram seus amigos, como: “A Aylza é inteligente. Deus me livre, casar-me com uma mulher inteligente!”

Ao falar dos 20 aos 30 anos de idade, Aylza denominou esse período de “década perdida”, por não conseguir encontrar seu papel no mundo. Após ter passado sete anos com as salesianas em um convento, constatou não ter aprendido o jogo do flerte, da paquera, do namoro, ou seja, não tinha a menor ideia de como

lidar com sua afetividade, pois tudo isso ficou “trancado” em seu íntimo. Em decorrência disso começou a ter diversos conflitos, como o de se apaixonar por pessoas “erradas”, a sentir-se desesperada por não saber o que realmente queria fazer. Chegou a se submeter a dietas extremamente restritivas, quase levando-a à prática de bulimia. Nessa época, Aylza viajou para os Estados Unidos e ao voltar ao Brasil, teve muitos namorados, considerados “errados”, inadequados para ela. Parecia que tinha como propósito estabelecer relacionamentos “errados”.

Quando Aylza se interessava por alguém, adotava a habitual prática de se tornar amiga dele primeiro, sem deixar em evidência seus interesses por relacionamento afetivo. Costumava renegar seu corpo, “trucidando-se” por emagrecer, principalmente porque nesse tempo organizava desfiles de modas, anunciava os manequins, lembrando-se, a todo momento, de suas dificuldades para perder peso. Procurava cuidar de sua aparência, especialmente da pele e dos cabelos.

Aos 30 anos, Aylza deu-se conta que precisava mudar radicalmente. Ao telefonar para o irmão reclamando de um problema na TV e que não conseguiria assistir ao programa de Silvio Santos, constatou o que estava fazendo com a própria vida e decidiu mudar. Propôs-se a entrar em uma faculdade de administração de empresas, em Piracicaba. Aylza comenta que esta faculdade era ótima, ligada a uma tradicional faculdade de administração de empresas privada em São Paulo, o que lhe possibilitou a ter aulas com os melhores professores da época.

Aylza tornou-se a melhor aluna da faculdade. Era dez anos mais velha que a grande maioria, pois tinha 30 anos, o que lhe possibilitou tornar-se mais amiga dos professores do que de seus colegas. Saía toda noite “para salvar o país da república”. Era líder absoluta da classe e todos os colegas a ouviam. Elegeram-se presidente do centro acadêmico e aí pode experimentar “um pouquinho do pó mágico do poder.”

Entretanto, ao sentir “o gostinho do poder”, Aylza “deixou o feminino de lado”. Nessa ocasião, não estava muito preocupada com questões de gênero. Depois de



concluir o curso de Administração em Piracicaba, decidiu entrar para o mestrado, sendo na ocasião a única mulher de sua turma.

Nos tempos de faculdade, Aylza comenta que era evidente a existência de meninas que estavam lá para casar e as outras, “as feias”, entre as quais Aylza se incluía, jogavam pedra nas “casadoiras”. Esse comportamento afastava Aylza do feminino e a aproximava dos meninos, fazendo com que assumisse o modelo masculino. Aylza conta: *“tinha uma cadeira que eu cheguei na sala e falei: essa cadeira é minha tá? - aí todo mundo olhou e falou: não pode ser sua, porque cada hora tem um grupo aqui. Tudo bem, falei, o grupo que fique onde quiser, mas essa cadeira é minha, tá? Então tá bom, a cadeira era minha e ninguém ousava sentar naquela cadeira porque eu já tinha dito que a cadeira era minha. Aí, um dia chega um baiano desavisado, transferido não se sabe de onde, que pesava meio quilo e quando eu chego na sala pra assistir aula, cadê a minha cadeira?... não falei nada, fui por trás da cadeira, puxei o pé, ele caiu no chão e eu falei pra ele: essa cadeira é minha!!!!”*

Então, Aylza assistiu às aulas do mestrado, sentada nessa mesma cadeira, conforme impusera aos colegas na cena descrita anteriormente. Nessa época, foi à França fazer alguns créditos junto com alguns colegas brasileiros, os quais, independentemente se homens ou mulheres, tinham o modelo masculino bastante impregnado no cotidiano. Nos almoços em que Aylza fora convidada, os estímulos constantes à discussão de pontos de vista, faziam-na fortalecer a forma intelectual e masculina com que defendia os diversos aspectos abordados.

Quando os estudos na França acabaram, Aylza voltou ao Brasil e começou a trabalhar. Aconteceu, então, a maior maravilha de sua vida, “um verdadeiro milagre”: começou a dar aulas e, ao entrar em contato com os alunos, muita coisa mudou. Aylza tinha uma forma bem masculinizada de tratar o aluno, de ir à faculdade e tudo mais, mas depois começou a amansar, porque entendeu também que aquilo que as pessoas diziam ser masculino era a dureza dela consigo e com os outros, uma espécie de herança das salesianas e da mãe.

Aylza sempre adotou posturas muito fortes, interpretadas como parte de um conjunto de princípios, valores determinantes em sua conduta. Conta que ao voltar da França estava sem dinheiro e foi convidada a fazer um projeto de consultoria para uma empresa que vendia armas, recusando a proposta imediatamente. Quase foi denunciada para o DEOPS, porque em 1977 e 78 a ditadura estava solta, e não aceitar o projeto poderia ser um indício bastante forte de que era contrária ao regime. No entanto, apesar do medo do DEOPS e da grande necessidade que tinha de dinheiro, não entrou no jogo.

Aylza destaca que sempre teve valores muito rígidos e não aceitava transgredi-los por nada. Reconhecia a importância que dava à sua escala de valores como sendo consequência da influência do universo feminino da mãe e das freiras. Para Aylza, ser mulher, ser feminina não é dizer “coitadinho, errou, não queria fazer isso mas fez...”. Em sua opinião, ser mulher é dar limites, é dizer: “Você tinha tudo para fazer e transgrediu os valores, então tchau...” Aylza procurou levar esse jeito de dar limites para sua liderança anos mais tarde. Segundo ela, ter essa escala de valores de forma clara e explicitá-la para a equipe garantiu que todos soubessem o que desejava e, ao mesmo tempo, o que era possível esperar dela e o que aconteceria caso a barreira fosse ultrapassada.

Dessa forma Aylza desenvolveu seu entendimento sobre o feminino; não com o adocicado da mulher boazinha, o que achava uma “verdadeira merreca”, mas o feminino guerreiro, presente em Santa Tereza D’Ávila, uma grande guerreira e, ao mesmo tempo, com uma afeição orgástica de amor a Cristo, lembra Aylza. Para ela, ser boazinha não educa, não conduz, apenas leva a mulher a se submeter possivelmente ao masculino. Aylza foi entendendo, de forma cada vez mais clara, que o fato de ter valores e viver neles, tornavam-na, sim, feminina, a mulher guerreira que conduz, orienta e esclarece.

Em 78 disseram para Aylza: *“esta é a sala onde vai dar aula de marketing.”* Eram 106 alunos, metade dos quais com a cara cheia de maconha. Nessa época, a instituição de ensino em que trabalhava era uma escola de último nível e Aylza não teve dúvida, deixou claro como as coisas iriam funcionar daquele momento em diante: quem não estivesse de cara limpa, deveria sair, tomar leite e lavar o rosto.

Definiu como iria avaliá-los e que ninguém mais entraria na sala depois que a aula tivesse começado. Assim, todos ficaram com muito medo daquela mulher grande e gorda, confundida como severa e machona, mas, quando chegavam perto, precisando de apoio, acolhimento, viam uma “mãezona” e aí se apaixonavam pela mestra. Aylza pode, então, viver uma grande troca, ao mesmo tempo em que ensinava, foi se humanizando, percebendo seu feminino desabrochar.

Como professora, Aylza começou a aceitar que as pessoas não são perfeitas, que é preciso relevar de vez em quando. Começou a achar seu centro, muito ajudada também pela terapia. Aylza já se sentia agora como uma mulher, mas ainda “gordota”. Aos poucos foi se aceitando, ficou mais macia. Era pontuda, áspera e a terapia foi trazendo os lados mais arredondados de seu ser. Ela foi gostando desse lado, aprendendo a se admirar. Nessa época, Aylza perdeu 50 quilos por ela mesma, isto é, sem contar com orientação médica, nada, o que mostrava o quanto estava em equilíbrio consigo.

Nessa fase Aylza acordou, desabrochou para uma grande paixão, um relacionamento com um homem alucinado por ela, que a via apenas como fêmea, sem títulos, poder, ou inteligência, mas apenas como fêmea, um relacionamento sexual, o mais importante de todos os seus relacionamentos. Aylza aprendeu com esse parceiro que era desejável e que poderia limpar de seu interior todas as falas da mãe sobre o quanto era horrorosa, gorda e impossível de ser desejada. Após essa relação intensa com esse homem, Aylza teve um relacionamento mais duradouro e definitivo.

Voltando à sua vida acadêmica, de professora, Aylza tornou-se chefe de departamento, e a mudança brutal aconteceu quando, aos 40 anos, foi convidada a ser diretora da pós-graduação. Nesse período formou uma equipe e era uma mãezona para todos. Era uma administração na qual se via o feminino presente em cada detalhe. Aylza, como gestora, entende que a empresa não é do dono e sim uma responsabilidade social, uma vez que ao se empregar alguém, a responsabilidade se estende à família, às crianças.

Assim, Aylza via a gestão da sua equipe como algo de grande responsabilidade social a lhe ser confiada, ou seja, poder não constituía sua prioridade. Sabia que precisava de poder para tomar algumas decisões e agir, mas não era o que via em primeiro lugar. Sentia a responsabilidade que tinha em relação à equipe e quis saber, aos poucos, detalhes de cada pessoa de sua equipe. Chamava as pessoas à sua sala e perguntava: O que você faz? Como você está? Como está sendo tratada? Por se sentir profundamente responsável, fazia o possível para ser justa e respeitar a todos.

Aylza se distinguia também no cuidado com todas as coisas. Agia como se aquela faculdade fosse sua própria casa, preocupando-se com todos os detalhes. Era comum encontrá-la querendo saber quem tinha deixado o lixo destampado, chamando o jardineiro para cuidar das plantas, colocando novos quadros que ornamentavam as paredes, ou seja, tudo ficava certinho, arrumadinho. Mantinha-se atenta a tudo naquele um prédio enorme de onze andares. Como exemplo, comenta que a pequena cozinha da instituição tinha pratos e copos bonitos, banheiros muito bem cuidados, cheirosos, “*nunca faltava papel higiênico.*” Não aceitava qualquer sujeira nas dependências da faculdade; paredes e carteiras estavam sempre limpas, conservadas como novas. As pessoas aprendiam a cuidar do ambiente e a gostar do espaço.

Desse modo, Aylza fazia com que todos se vinculassem à escola e a si própria. Quando algum professor chegava com fome, solicitava que lhe preparassem um sanduíche. Havia máquina de café, bolachinhas em todos os setores, à disposição de todos. *Era uma mãe que nutria seus filhos e os acolhia nas suas dores.* Em sua sala, sempre havia alguém contando algo, pedindo-lhe um conselho. Antes dos professores se dirigirem para a sala de aula, passavam pela sala da “grande mãe”, como um ritual prazeroso e, quando não faziam isso, Aylza ia à sala onde se reuniam e começava a conversar, perguntar, brincar e dar boas gargalhadas com os professores. Ao mesmo tempo, aproveitava o momento para dar seus recados, dizer o que não estava gostando, e para chamar à sua sala quem precisasse de uma orientação mais direta.

Os professores, nos primeiros anos daquela instituição de ensino superior, eram seus grandes amigos, trabalhando ali por causa da Aylza, uma vez que a remuneração, naqueles primeiros tempos, não era muito atraente. Em troca, Aylza manifestava seu enorme respeito e admiração. Não existia nada melhor para esses professores do que receber respeito e admiração da Aylza. Além disso, chamava todas as profissionais que trabalhavam na secretaria dando uma orientação bem clara: “Aqui existem dois tapetes vermelhos: o primeiro para o aluno, o segundo para o professor”.

Essa sensibilidade foi desenvolvida quando Aylza se sentiu amada pelos alunos. Conseguiu aí baixar as guardas, mudança que causou impacto também em seu jeito de ser, sentindo-se cada vez mais feminina. Existia uma casca que os alunos conseguiram fazer um furinho e, a partir daí, Aylza percebeu que podia ser amada, que o mundo não era aquela coisa dura. Esse furinho mais a terapia, mais um homem, tiraram a casca. Como Aylza tinha liberdade de ação e era líder tinha as condições necessárias para ser um marco na gestão daquela instituição de ensino superior.

Durante os 25 anos que Aylza esteve à frente da diretoria da pós-graduação sua gestão foi feminina. Havia uma relação de amor com as pessoas da escola e muita troca. Poderia se imaginar que o resultado financeiro não era uma preocupação, mas, pelo contrário, foi a pós-graduação que sustentou a escola como um todo durante o período da gestão de Aylza, segundo seu relato. A pós-graduação salvou a graduação, gerando dinheiro para construir os prédios. No entanto, apesar de ter claro sua responsabilidade em relação aos resultados, para Aylza, as pessoas sempre vinham em primeiro lugar, porque sabia que só conseguiria chegar onde precisava, com a participação intensa de cada um.

Quando passava por alguma situação difícil, em que precisasse rever orçamentos, por exemplo, chamava todos, expunha o problema e pedia-lhes ajuda. Conseguia o comprometimento de todos por conversar, compartilhar e solicitar auxílio.

Uma coisa proibida na gestão da Aylza, era fofoca. Qualquer um que fosse se queixar do outro, logo tinha seu problema resolvido. Esse outro era chamado e a questão aberta para encontrar uma solução. Em vez de conversas às escondidas, todos sabiam de tudo, as informações eram de domínio público e isso ajudava a proporcionar uma atmosfera acolhedora.

Toda experiência acumulada por Aylza, no decorrer dos anos, possibilitou-lhe tecer algumas considerações do que entende por uma liderança feminina. Segundo seus comentários, o principal critério é o foco no resultado mais voltado para a liderança masculina e uma qualidade acolhedora que a mulher apresenta com maior intensidade e naturalidade. A mulher tem facilidade de ser pessoal, de fazer perguntas diretas e o homem não. A maioria dos homens tende a ser mais distante de assuntos que impliquem maior proximidade, mais intimidade, entendendo-se aqui não a intimidade sexual, mas a possibilidade de falar o que se pensa e sente. A mulher tem essa facilidade de conversar sobre assuntos mais pessoais, mantendo o equilíbrio e abertura, além de ser acolhedora e presente. Acolhedora é a gestão que envolve as pessoas, se importa com elas, provê suas necessidades, se comunica, vê e enxerga cada ser. *“É você cruzar com as pessoas e compreender que na sua frente está um ser humano e merece ser tratado como tal”*. Aylza percebe a gestão feminina como não competitiva; *“não faz grupos para saber quem economizou mais, vamos lá, vamos ver quem é o campeão do corte de custos, quem é o campeão de não sei o que, eu acho que o feminino não encoraja esse tipo de coisa.”* Revela uma presença forte para que todos se ajudem para chegar ao resultado.

Entretanto, Aylza lembra que não são todas as mulheres que possuem essas características. Algumas, sendo que até já conviveu com elas, são homens em tudo, apenas usam saias. Essas são duras, arrasadoras, frias. Por outro lado, outras, e aí Aylza se lembra de uma pessoa especial, Elda, vice-presidente de uma empresa brasileira de revistas e outras publicações diversificadas, a liderança mais feminina que conhecera: acolhedora, inteligente, um esplendor de mulher.

A entrevistada considera que as mulheres que chegaram a cargos de liderança ainda não estão muito preparadas, estão muito distantes do seu feminino. Não é pelo fato de serem mulheres que necessariamente têm uma liderança

feminina. Nesse ponto, expressa o que entende ser uma mulher masculinizada. É uma mulher que tem como qualidade aquilo que chama de “seca”, uma espécie de atriz de si mesma, a qual cria papéis para representar e desempenha tais personagens friamente.

Já com uma liderança feminina, por exemplo, da Elda, Aylza conta que as pessoas se debatem para fazer o que Elda quer. Trata-se de uma característica de liderança que a entrevistada também tem. Nesse instante, lembra-se de ter sido reconhecida por um amigo que, certo dia, disse-lhe: “eu não sei o que acontece, mas *people are so pleasant to serve you*”. (expressão em inglês que em uma tradução para o português, seria: as pessoas têm tanto prazer em servi-la.) A partir disso, Aylza entende ser essa qualidade feminina a responsável por conseguir sempre o que precisasse, as pessoas a seu lado dizendo: “Imagine, Aylza, deixe que eu faço para você”. *“Isso é liderança, minha filha, e das mais bravas”*, diz Aylza.

Esse jeito de liderar, mais feminino de Aylza, resultou de um processo em que ela se permitiu ser frágil, penetrável, alguém necessitando de ajuda. Quando isso não acontece, na opinião de Aylza, as mulheres se tornam distantes delas mesmas, usando uma casca impenetrável, tornando-as frias e distantes, por terem medo da própria fragilidade.

Aylza não tinha medo, nem vergonha de pedir ajuda. Conta, então, que estava dando consultoria para aquela empresa de revistas e publicações diversificadas e falou uma bobagem e os executivos riram e ela perguntou: *“Tá rindo do quê? Eu não sei, ué, então explique você pra mim. Vai ver que você também não sabe, por isso que você está rindo de mim.... Aí a gente ria até não poder mais...”*. Reconhece que não sabe tudo e que, portanto, não pode fingir. Em seguida conta que um executivo estava vendendo um milhão de dólares de curso *in company*. Ela tirou da bolsa uma máquina de calcular de pedrinhas coloridas e, ao corrigi-lo, ele fez uma cara feia. Ele não queria mais assinar o contrato...não se conformava com a maquininha colorida...

Aylza narra que sua maior vergonha foi a ocasião em que teve de usar de politicagem. Quando isso aconteceu, sentiu que lhe estavam “puxando o tapete”,

sendo preciso defender-se. Para os homens, a politicagem era um jogo de poder, mas quando Aylza ganhava, vários inimigos se faziam notar. Todavia, não foi uma mulher de se deixar intimidar, mas se envergonhava ao se prestar a tais disputas de poder.

Outro grande momento de consciência, ressaltado por Aylza, foi o entendimento claro de o professor tinha como função, educar. Ao compreender sua missão de vida, Aylza, passou a ajudar quem de fato se propusesse a ser um educador. Criou, então, a Academia dos Professores, uma verdadeira escola para aqueles que tivessem a parte técnica desenvolvessem o comportamento adequado, a fim de se tornar um verdadeiro professor e não apenas um transmissor de conhecimentos.

*Aylza foi uma grande mãe para muitos professores e profissionais daquela faculdade. Quem a conheceu sente saudades do seu jeito enérgico, acolhedor e instigador. Mesmo tendo “muitos filhos grandes adotados nesta vida”, Aylza não teve filhos biológicos. Diz ela que, quando queria engravidar, estava com uma pessoa inadequada e, quando o companheiro era adequado, a carreira parecia-lhe mais importante que a maternidade. Só aos cinquenta e dois anos que Aylza conheceu aquele que se tornou um companheiro de fato, mas, aí, o tempo biológico já tinha passado e a menopausa impediu uma possível gravidez. Com Pedro, Aylza pode ser feminina no cuidar, acolher, amar, compreender. Quando o conheceu já estava pronta, já tinha rompido a própria casca, já se entendia, havia feito as pazes com seu feminino, com sua sexualidade. Como já tinha aprendido a se amar, pode acreditar no amor de Pedro e construir uma relação sólida. Antes dele, era incapaz de acreditar que um homem pudesse amá-la. Para Aylza, esse relacionamento foi possível porque, juntos, mergulharam nos próprios infernos e conseguiram voltar à superfície de mãos dadas.*

*Assim, Aylza continua no seu caminho de crescimento e aprendizagem dando consultoria, aulas, palestras, sendo eternamente aprendiz e professora, filha e mãe no decorrer de sua vida.*



## **Entrevista 2: Cláudia, proprietária e diretora de uma empresa de materiais para implantes cirúrgicos**

**C**láudia é diretora e uma das sócias de uma empresa com quarenta e três anos de atuação no mercado de materiais para implantes cirúrgicos. Trabalha ali há dezoito anos.

Cláudia sempre teve a família próxima e a educação que recebeu foi muito importante para sua vida. Essa menina teve uma infância muito boa, principalmente por ter crescido com a família bem perto. Seus pais, no intuito de evitar a competição, tiveram a preocupação de dar as mesmas coisas para as filhas. Se a irmã ganhasse uma boneca, ela também ganharia uma, se o presente fosse uma roupa, para a outra irmã, uma roupa igual. Ela não gostava muito disso, pois recebia uma boneca quando nem estava com vontade de ter uma, ou uma roupa quando não precisava. No entanto, essa forma de educação fez com que ela crescesse com o valor da igualdade. Cláudia apreciava o fato de ter os avós próximos à sua família. Via um lado bom nisso, as origens estavam presentes, mas entendia que os pais haviam perdido sua liberdade. Cláudia sente que, por conta do contato com a família, criou raízes. Sua adolescência, entretanto, foi uma fase muito conturbada, embora nunca tivesse sido uma “garota revoltada”. Nesta época, brigava muito com a mãe, o que acredita ser característico da adolescência, fase em que aprendeu a fazer o que achava melhor. Ainda hoje age desta maneira na empresa: faz e depois comunica, o que sente ser nem sempre uma boa prática.

Ainda em relação à família, Cláudia comenta que herdou três princípios dos pais: família, respeito e criatividade. Acredita que esses valores têm total impacto na sua forma de gestão. Seu marido também trabalha na empresa e ela o vê tanto como profissional quanto família. A mãe também atua na organização, já que é uma das proprietárias. Apesar de unir família e trabalho, ressalta ser a família o principal valor. Sente-se como pessoa privilegiada por ter conseguido tudo de valor que quis na vida. Interpreta a empresa como uma mistura de administração com família.

Cláudia destaca que teve avó e mãe presentes e que as duas tinham visões diferentes sobre princípio feminino. Para a avó, a mulher tinha que ser bem feminina, arrumar-se e suportar até dores em função da vaidade (cita o exemplo de que se o sapato apertasse, não poderia demonstrar expressão de desconforto). A avó também dizia que a mulher devia cuidar do marido, estar sempre bonita e cheirosa para ele. A mãe já dizia outras coisas, pois, no fundo, queria trabalhar, ter uma profissão. Destacava a ideia do trabalho e da independência, tanto que não queria que as filhas tivessem envolvimento com serviços de casa, nem mesmo que elas cozinhassem, pois não desejava às suas filhas a mesma vida que teve. O sonho da mãe de Cláudia, em trabalhar, foi realizado após a separação e falecimento do pai de Cláudia. Nesse momento, mãe e filhas uniram-se para fazer a empresa sobreviver e uma das tristezas da mãe foi o fato de sua outra filha, irmã de Cláudia, ter deixado a empresa para virar dona de casa.

Cláudia sente que é resultado de um “mix”, onde há momentos em que é a mulher que a avó tanto ressaltava, sempre cheirosa, rindo, de bem com a vida. Em outros, é a mulher voltada ao trabalho, com o desejo de produzir. Ela comenta que tem duas filhas: a empresa e a Ivana (sua filha de 6 anos). A filha mais velha (a empresa) assumiu quando o pai faleceu e encontrou um cenário horrível: a organização quase falindo, cheia de dívidas. Porém, ela, a mãe e a irmã, três mulheres corajosas, deram uma reviravolta e puderam fazer com que a organização voltasse a ser lucrativa, tal como é hoje. A única filha, Ivana, vai trabalhar com ela todos os dias, tem um cantinho na empresa e a Cláudia consegue ser mãe e empresária ao mesmo tempo. “Eu consegui, dentro dos meus valores, unir o trabalho com a família, que é o meu principal valor. Assim, o respeito está presente em todos os momentos, o que é, para mim, não invadir o espaço do outro, é respeitar as ideias. Aí entra o lado feminino, quando se tenta compreender, cooperar e ter tolerância.”

Especificamente sobre o feminino, Cláudia diz que na realidade não acha que as atitudes têm a ver com o fato de ser mulher ou homem. Afirma que há muitos homens com características femininas, são mais tolerantes, querem cuidar, nutrir e acolher. Por outro lado, percebe que algumas mulheres perderam muito da cooperação, estão mais individualistas, portam-se como homens, usam e

incorporam terninhos. Comenta que recentemente esteve em um evento com 300 pessoas e ali havia 1% de mulheres e todas de terninho preto e camisa branca. As mulheres mostram-se mais masculinizadas, além disso, querem copiar os homens na competitividade, na agressividade e na razão. Com os homens, aconteceu o contrário, passaram a ficar mais unidos, protegendo-se uns aos outros. “Essa história de igualdade gerou uma padronização... todo mundo querendo ficar com a mesma carinha, só que a mulher teve que se modificar mais do que o homem, ela tentou se aproximar mais do homem”.

No entanto, no caso de Cláudia, seu lado feminino foi sempre nutrido. Já na infância, sua intuição foi muito estimulada. Comenta o fato de ser descendente de espanhóis e algumas mulheres da família ter premunições, instintos aguçados e forte intuição. Descreve que sua bisavó lia cartas, avisava possíveis problemas e acontecimentos para toda a família. Já a avó não era assim. Era muito católica e não acreditava em nada que parecesse superstição. A mãe herdou esse lado da intuição e era muito ligada à sua avó. Cláudia lembra-se que a mãe tirava cartas para ela e para a irmã. Pela intuição, a mãe de Cláudia sabia se um candidato era bom ou não, uma pessoa confiável ou não. Mas agora, segundo Cláudia, sua mãe está começando a se distanciar da sua intuição, porque está mais direcionada à religião católica. “Eu acho que a igreja católica pune um pouquinho...”. E Cláudia, por sua vez, fica num ir e vir, acreditando e desacreditando da sua intuição, com um certo medo de entender que nem sempre o conhecimento racional vem em primeiro lugar. “Hoje eu vou pra razão depois eu volto pra intuição, então eu entendo a intuição como uma percepção muitas vezes aumentada”. É mais uma mistura entre a razão, a lei, a igreja, o científico e um outro tipo de lei, que não é palpável. Assim, a intuição e o sagrado sempre a acompanharam.

Para Cláudia há uma ligação entre a intuição, o sagrado e leis naturais da vida, porém não acredita no privilégio de só alguns terem intuição. Acredita que a intuição é desenvolvida, estimulada. Acha que homens e mulheres podem manifestar a intuição, essa sensibilidade especial. Como explica: “Eu acho que todo mundo tem intuição. A diferença é que uns acreditam e dão uma acolhida, exercitam, criam músculos e outros vão deixando definhar. Eu acredito que é

sagrado, mas não acredito no privilégio da mulher ... eu vejo muitos homens tendo muita sensibilidade, então eu acredito que todos tenham o sagrado.”

A intuição sempre acompanhou Cláudia, que demorou a acreditar e deixar-se conduzir por essa força. No entanto, sua presença já se fazia notar quando assumiu a empresa, aos 21 anos, recém-formada e, sem nenhum planejamento tornou-se diretora da empresa, deixando que as coisas simplesmente acontecessem. A distribuição das funções entre ela, a mãe e a irmã não foi algo estratégico. Para Cláudia, a empresa foi um meio para criar. Imaginava seus sonhos e colocava suas ideias em prática. “O que eu imaginava, todos os meus sonhos eu consegui por a mão, tocar, eles se materializaram. Então, a empresa sempre foi um meio de eu colocar minhas ideias em prática e ver funcionando e isso foi me dando cada vez mais prazer, mais prazer e hoje eu sou viciada, não sei mais onde começa a empresa e onde começo eu. Todos meus sonhos estão ligados à família e à empresa, estão todos juntos, no mesmo caldeirão.”

Essa paixão que Cláudia tem ao ver as coisas funcionarem, faz com que sinta cada vez mais prazer em tudo o que faz. Assim, nesse processo de construção contínuo, Cláudia não se sente diferente das pessoas na empresa, sente-se com elas, no meio do negócio. “Eu me sinto parte, eu não me sinto acima ou abaixo, eu me sinto no meio, eu me sinto junto,... eu me sinto incomodada quando alguém me coloca separada da empresa ou como dona ... trabalho muito no nós ... trabalho sempre com o grupo...”. E a menina que virou mulher sabe a importância das pessoas e entende que o individualismo só atrapalha. Toma como exemplo negativo os Estados Unidos que colocam a letra maiúscula apenas no “I” de eu e “God”, o resto é tudo minúsculo.

Mas, retornando à época em que precisava dar uma guinada na empresa, lembra que foi sua determinação um fator decisivo. Houve uma situação em que se desentendeu com a irmã, pelo fato de ela ser muito guiada pela razão. Em um momento em que o estoque da empresa era um dos principais problemas, a irmã dizia que preferia morrer a vender todo aquele material por um preço mais baixo. Cláudia não concordava com isso, achava que era preciso girar o capital. Decidiu manter sua posição e ocorreu a grande virada que tanto esperava para a empresa.

O material vendido fez a diferença para que a organização conseguisse sair da situação crítica que estava. E a fé no sagrado sempre fazendo parte. “Eu entrei no estoque e falei assim – vou brigar até o final pelo que eu estou pensando e se eu estiver errada, alguém me avise. Se não, alguém lá de cima vai me mostrar e acho que alguém lá de cima me mostrou.”

O maior confronto que Cláudia teve foi com a irmã, muito racional, muito linear,  $1+1=2$ . Algo que Cláudia não é e nunca foi – linear. Pelo contrário, apresenta um raciocínio complexo e deixa se guiar pela intuição muito mais do que pela razão.

Durante um tempo, a área comercial da empresa, sob direção da Cláudia, tinha apenas mulheres e ela conta que foi a época em que a empresa mais cresceu, porque todas estavam conectadas, faziam tudo e não havia divisão. Cláudia reconhece que as mulheres trabalham mais na cooperação. Atualmente há vários homens e também maior divisão de funções. Não há mais uma grande massa como antes.

Como exemplo da participação masculina, o próprio marido da Cláudia, que já foi diretor de uma grande rede de supermercados, agora é um dos diretores da empresa e exercita com a Cláudia a integração entre o feminino e o masculino. Para tanto, a receita que Cláudia passa é a de um realinhamento constante.

Cláudia entende como masculino o uso da força, da intolerância, do excesso da razão, da precipitação, da ansiedade, das decisões rápidas por números e fatos. Acredita que o feminino traz a intuição, o olhar para dentro de si e enxergar a resposta instantaneamente, não por números ou por fatos, mas decisões com base em opiniões. É o refletir e o debater. É a negociação ganha-ganha, boa para os dois lados. Para exemplificar mostra o tipo de relação de negócios que a empresa tem com os Estados Unidos e com a China. Afirma que com os EUA, tudo deve constar no contrato e se não chegar aos termos propostos, não há negócio. Com a China, já não é assim, pois eles querem crescer 20% ao ano. Preferem conhecer bem a sua empresa, olhar nos olhos, ver como funcionam as coisas, entender seus princípios e buscar uma solução que seja boa para ambos os lados.

A confiança é construída, o que, para Cláudia, é parte do feminino, diferente dos Estados Unidos onde tudo precisa ser comprovado e a relação se mantém enquanto é interessante para eles. Quando não for mais, é descartada. Cláudia destaca que China e Estados Unidos são exemplos do que poderia ser considerado mais feminino e mais masculino, respectivamente.

Cláudia diz que com o predomínio do feminino os resultados são mais lentos, porém são em conjunto, com todo mundo participando do crescimento e da confiança. O masculino busca resultados mais rápidos, sem se preocupar com vínculos. O princípio masculino é muito rápido, ágil, numérico e pontual, pois se baseia na fundamentação, na razão.

Assim, para Cláudia, resultados sustentáveis são os que mesclam razão e intuição, masculino e feminino. É preciso pensar a longo prazo e também a curto prazo, sendo difícil estabelecer um equilíbrio entre essas duas partes. Não é algo fácil de se promover, segundo ela.

Então, a forma como lidera a empresa, segundo Cláudia, “tem tudo a ver com o feminino, de pensar no conjunto, na participação de todos. Não acredito na verdade plena, existem maneiras de ver as coisas.” Para isso ressalta a importância da flexibilidade, o que faz com que seja mais liberal, tolerante, sensível aos problemas dos colaboradores. “Eu trato o nós, o conjunto. Todo mundo participa, eu ouço a todos. É uma coisa de mãe, que deixa o filho fazer a arte, porque o amor está acima. Muitas vezes o amor é criar e não deixar fazer a arte... o sentimentalismo faz com que, quando contam uma história triste, eu me envolva. Acabo abrindo mão de uma semana, dou férias a mais e não desconto... acabo sendo mais aberta, mais flexível”.

Sua empresa tem sucesso no mercado brasileiro e Cláudia, mulher de 36 anos, mostra sua postura de aprendiz, enfatizando que aprendeu a tirar proveito de tudo que viveu e as dificuldades geraram mais energia para que continuasse a realizar sua missão.

### **Entrevista 3: Elisa, diretora de recursos humanos para América Latina, de uma organização global de consultoria**

**E**lisa, aos 45 anos, a psicóloga e diretora de recursos humanos de uma multinacional para a América Latina, exerce um modelo de liderança que alia competências adquiridas na academia e na própria vivência da função, pelo aprendizado absorvido desde a infância e ao conviver com os diversos modelos em casa e na escola.

Profissionalmente, responde por dez países e tem sob sua gestão direta, 70 pessoas. Nascida em uma família com poucos recursos financeiros, “eu sou filha de pais bastante simples (...), tanto meu pai quanto minha mãe não vieram de famílias tão bem nascidas”, Elisa ressalta que essa condição não impediu a seus pais de lhes oferecer – a ela e ao irmão – uma educação de qualidade, em colégios particulares, de freira e de padres, e bem conceituados. Sua mãe sempre trabalhou em casa e seu pai ajudava a esposa, além de ser um profissional muito dedicado. Na divisão de tarefas domésticas, seu pai facilmente exercia funções consideradas femininas como lavar louças. A mãe, por sua vez, nunca lhe obrigou aos afazeres do lar e sempre deu indicativos de que os estudos, sim, representavam o futuro. Fez dança, piano e outras atividades que não condiziam com o padrão de vida de sua família. Então se viu, desde a infância, direcionada para os estudos. “Eu fui criada pra estudar, eu fui adquirir coisas pra minha formação; nunca adquiri uma formação de dona de casa”, explica.

Nascida em 1963, num momento de ebulição política no Brasil com o golpe militar de 1964 e educada no auge desse mesmo regime, driblou as influências femininas da educação recebida no colégio de freiras – onde os papéis masculino e feminino naturalmente eram bem definidos – passando para a madrinha, por exemplo, os bordados das aulas de trabalhos manuais, por falta de paciência e por não enxergar valor em um trabalho “tão feminino”.

De formação muito técnica, Elisa tomou a decisão de estudar psicologia “meio por brincadeira”, para acompanhar uma amiga. Sua intenção inicial era medicina.

“Eu fui fazer com ela o vestibular, só que eu entrei e ela não e aí o meu pai, na ocasião, me falou assim – meu pai tava um pouquinho melhor de vida, ele não era tão, tão “durangão” assim – e aí ele me falou: você não quer fazer psicologia e continuar a fazer mais seis meses de cursinho?” Foi o que Elisa fez, entrou na faculdade de medicina em julho.

Por fim, dê-se o nome que se quiser dar, destino, ou qualquer outro, o fato é que Elisa, depois de seis meses de escola, não queria mais a medicina e continuou fazendo psicologia. Até prestes a concluir o curso, pensava na formação clínica, mas o racional a fez optar pela psicologia organizacional: o mercado de trabalho, os investimentos iniciais e o tempo de retorno financeiro. “Eu preciso de grana imediata, preciso comer, preciso viver e aí eu acabei indo pra indústria, que era a única forma de eu ter estágio, de eu ter dinheiro de imediato”, revela. “Foi uma necessidade”, explica. Mesmo antes de concluir o curso, fez estágios na área organizacional. Depois desse início, foi para a docência e deu aulas em uma faculdade. Em cerca de seis meses começaria a trabalhar na empresa (1986) onde continua até hoje, primeiro como *trainee* na área de consultoria e recursos humanos. Essa escolha se deu por necessidade, mas não por dinheiro, segundo Elisa. Seu pensamento foi na carreira, na continuidade. “Eu ganhava um terço do que todas as minhas amigas ganhavam no começo de carreira, mas eu queria alguma coisa que me desse perspectiva, aprendizado.”

Os próximos passos foram para consultoria em geral e depois para cuidar de uma operação de *headhunter*, de *executive search*. Nessa fase ela já liderava uma equipe. Elisa exerceu, nessa época, uma liderança técnica “de estudiosa mesmo. Tinha muito mais técnica do que gestão, e até você ser gerente, você tinha perfil, você não precisava fazer gestão de pessoas, especialmente na área de consultoria onde não tinha muita gente”, resume. Na empresa, a grande maioria dos funcionários era homens, havia “duas ou três mulheres”. Ou seja, o contato de Elisa com o princípio masculino ganhava um reforço. A superioridade masculina era tanta que, no seu primeiro dia de trabalho não sabia que roupa usar: os homens vestiam ternos, as secretárias usavam saias. A esta altura, batia uma dúvida feminina em Elisa: Com que roupa eu vou? Para esta pergunta, uma saída clássica: “Comecei a usar terninho, que era mais ou menos uma mescla entre modelo masculino e



feminino, porque o terno da mulher que trabalha é muito parecido: na parte de cima ele é masculino (paletó) e na parte de baixo ele é feminino (saia). E foi assim durante muito tempo”.

Na continuidade de seu sucesso profissional, foi promovida à gerência de recursos humanos em 1990. Como em todos os casos de liderança, Elisa sofreu influências de diversos modelos e reflete que na geração anterior à sua as mulheres líderes eram e são muito masculinas. Já, na sua geração, as mulheres estão perdidas: ora têm um comportamento masculino, ora feminino.

Assim, Elisa desenvolveu um estilo de liderança que utiliza elementos masculinos e femininos e teve muita influência do estereótipo da força estar no masculino e não no feminino: “gente de sucesso é gente forte que tem comportamento masculino”. Um comportamento que gerou muitas incertezas e revela certa angústia dessa geração: “Como é que eu sou forte e frágil? Por que no trabalho eu tenho que ser forte, aí quando chego à minha casa, tenho que ser frágil?”

Elisa, a mulher dedicada, *workaholic*, entende o princípio masculino voltado mais para a razão e o feminino para a emoção e se percebe várias vezes tomando decisões fragmentadas, ora pela razão, ora pela emoção. Prioriza a razão principalmente em momentos de tensão porque, para Elisa, o racional é conhecido e mensurável, o que é sua zona de conforto. “O intelecto é minha zona de conforto”, afirma Elisa, o masculino.

No entanto, percebe que hoje consegue conectar mais a razão com a emoção. “É como se fosse um monte de fiozinhos; (...) hoje eu não preciso usar só a minha razão pra eu estar certa, eu posso colocar emoção na minha razão, a minha razão na minha emoção e saber que elas vão fazer uma combinação legal; eu uso hoje intuição para decidir, coisa que eu nunca imaginei que usaria. Hoje eu decido em cima de alguma coisa, essa coisa chamada intuição e as pessoas me perguntam: Por que você está decidindo por este caminho? Eu falo ‘não sei’ mas eu tenho coragem de declarar eu não sei, mas eu acho que é por aqui.”

Na avaliação de Elisa, a nova geração de mulheres presente nas empresas tem um comportamento diferente. “Elas não se preocupam tanto com esses modelos (...) eu vejo elas muito mais leves do que a gente se vê mesmo, assim tudo bonitinha”, resume. Elisa entende que essa seja, de fato, uma postura real da nova geração, “não é fachada”. “Elas jogam muito mais com esta coisa da sedução, com essa coisa da feminilidade no dia a dia, não sei se consciente ou inconsciente, mas com certeza não é fachada; é verdade; é muito mais verdade”. Lidam com a aparência do feminino de uma forma mais aberta e natural. Não há a preocupação em esconder a feminilidade. Pelo contrário, segundo Elisa, os atributos femininos são evidenciados.

Essas mulheres são cada vez mais importantes para as empresas porque mundialmente busca-se reter talentos e mais de 50% da população que se forma em universidade são mulheres. Hoje elas declaram e exigem ter sua vida pessoal. Na empresa onde Elisa trabalha há um clube de mães. Elisa junta mais de 100 mulheres, as quais têm horário flexível para ficarem com os bebês, decidindo como querem trabalhar, se pela manhã ou à tarde. Se antes, as mulheres escondiam a gravidez por medo de serem demitidas, hoje são parabenizadas e o medo é das empresas em perder esses talentos. Por outro lado, as meninas estão deixando para cada vez mais tarde a gravidez para que possam se dedicar mais ao trabalho. Elisa resume assim essa preocupação que é frequente na maior parte das grandes empresas: “Não é por bondade que as empresas estão fazendo isso, mas 50% dos universitários são mulheres, ou eu faço alguma coisa para reter essas mulheres ou eu estou ferrada, porque na hora que ela resolve fazer a opção se ela tiver que fazer a opção por outra empresa, quem está perdendo o talento sou eu, viu, não é por bondade, eu tenho que fazer a retenção da mulher”.

E com esse aumento da participação das mulheres, o feminino está ficando mais presente, mais próximo. Nos Estados Unidos a organização em que atua está entre as 20 melhores empresas para as mulheres trabalharem.

Elisa reconhece hoje nas empresas uma preocupação muito grande com as pessoas, com gente. Talvez essa preocupação seja consequência do aumento das mulheres nas empresas. Os gestores estão preocupados com as pessoas. Embora o

modelo masculino, da competitividade, do foco em resultados continue existindo nas organizações, o princípio feminino norteia a gestão de pessoas. “A gente disputa aqui por tudo, só que hoje você tem a preocupação... é engraçado, que eu vejo os gestores preocupados; aconteceu alguma coisa... O gestor falando ‘o que aconteceu com esta pessoa?’; sabe, gente tem nome, gente tem outras coisas que não seja somente o trabalho, a gente está muito mais focado nisso”, explica.

No que tange à religiosidade, Elisa tem o foco mais externo do que interno e observa que hoje a expressão das pessoas em relação aos diversos pontos de vista nos ambientes de trabalho é natural. “A gente não falava destas coisas e o que eu vejo hoje, até talvez porque as pessoas estão mais autênticas, começam a trazer religiosidade pra dentro da empresa.” Cita, como exemplo, sua convivência com evangélicos, com os quais tem conversa sobre religião, “mas a gente não discute”. Ela conta que, quando ocorre algum problema pessoal com alguém, as pessoas falam dele de acordo com suas crenças, quer sejam espiritualistas, evangélicos, católicos, de distintas religiões, no intuito de confortar. “Olha, na minha crença, isso acontece por causa disso e talvez isso te ajude”. Essa espiritualidade está presente, a ponto de a gestora pensar em abrir um espaço ecumênico na empresa em que trabalha.

Elisa entende que seu trabalho seja missão de vida, mas o que mais ressalta é a relação entre trabalho e prazer que, segundo sua opinião, devem se complementar. “Se há uma ruptura, a saída é mesmo sair”. Mas admite que não há ambiente cem por cento favorável e mesmo assim, é possível manter o gosto e o prazer pelo que se faz. E exemplifica: “Eu amo o que faço, como gosto da maior parte das pessoas que eu me relaciono, que não são todas... uma boa parte, eu vou ficar com 70%; mas 30% eu não agüento. Mas eu convivo, eu suporto e ganho o que eu acho justo pra isso”. Essa habilidade de relacionamento é fundamental para o seu modelo de gestão. “É, assim, uma característica: eu me conecto com os líderes, eu consigo fazer leitura; eu acho que é uma gestão de relacionamento. Sem dúvida eu acho que tem a coisa do conectar e tem uma coisa do entregar, eu sou uma fazedora de coisas. Eu acho que tem muita coisa de colocar a mão na massa e fazer isso acontecer, pra mim tem que ter resultado; e eu faço, eu gero resultado”. “Eu

acho que é muito por aí, primeiro relacionamento depois resultado, o sistema de gestão é muito focado em relacionamento”, complementa.

A despeito de todo o trabalho desenvolvido até então na corporação, o fato que mais marcou Elisa foi a mudança na presidência da empresa, que significou alterações na estrutura. “Todo mundo foi colocado em cheque. Não ficou um gerente. E o que aconteceu então? Fui promovida a diretora, aos 33 anos de idade”. Para Elisa, esse reconhecimento mostrou que o seu trabalho era mais do que se relacionar bem com as pessoas. E foi um momento de prazer intenso, de glamour. “Eu tinha resultado pra comprovar, eu não estava aqui porque eu era na ocasião, talvez, um rostinho bonito (...); foi reconhecimento de trabalho mesmo”.

Mas teve um preço. Ela reconhece que o custo pessoal dessa dedicação ao trabalho pode ser visto no número de mulheres do seu núcleo de convivência, na faixa dos 45, 50 anos de idade, separadas ou que já se casaram duas vezes, como ela própria. Por quê? Porque o trabalho vinha sempre em primeiro lugar. Se fosse preciso ficar até meia-noite na empresa, ficava. “A nossa geração não tinha coragem de declarar que queria ter vida pessoal, então você ficava na empresa até meia noite, porque os meninos ficavam na empresa até meia noite e você não tinha coragem de declarar que você tinha um marido para cuidar”.

*E assim foi e é a vida de Elisa, uma executiva de primeira linha que vive o trabalho 100% do tempo com um olhar bastante focado no externo, na imagem, no resultado.*

#### **Entrevista 4: Estela, gerente de uma das lojas de uma rede de supermercados**

**E**stela nasceu no dia 24 de junho de 1949. Teve uma infância de filha única, mimada pela tia, tio, pai, mãe, avô e avó. Era o centro das atenções. Não era de família rica, mas nunca lhe faltou nada.

Sua grande paixão era sua avó, quem realmente decidia sobre sua educação. Era uma mulher bastante inteligente e “avançada” para a época. Estela foi criada cheia de restrições, como era de praxe nos anos 50 e 60. Teve uma boa educação, estudou em um dos melhores colégios de freiras de São Paulo. Foi direcionada para ser uma boa dona de casa, mãe exemplar e não para ser uma profissional do mercado.

Isso ainda era comum na época de Estela. Ela até se lembra de uma vizinha que largou o marido e fugiu de casa sem ninguém saber. Dias antes havia deixado uma sacola na casa da mãe da Estela, com algumas roupas. No dia seguinte à fuga é que souberam que as roupas destinavam-se para esse fim. Não existia o que hoje é tão comum, ou seja, separar-se para ter uma nova vida, ser auto-suficiente.

Na família de Estela apenas uma prima de sua mãe trabalhava e era para o governo. Ganhava muito bem e era endeusada pela família, por ter uma condição social bastante diferenciada.

Apesar de valorizado o trabalho fora de casa, não era o que a família desejava para Estela. Uma moça bonita, magra, loira, de olhos verdes, merecia um príncipe encantado que viesse buscá-la de carruagem e de cavalo branco. No colégio tinha a possibilidade de cursar o científico, curso direcionado para quem quisesse seguir medicina, secretariado para quem fosse trabalhar fora e letras, para quem quisesse entender de idiomas. Esta última opção era a mais valorizada para as freiras que, de maneira subliminar diziam: “não trabalhe, porque ser feliz é casar.”

Ser mulher, para Estela, era ser dependente do marido, cuidar da casa, ter filhos, papel medíocre para os tempos de hoje, segundo ela mesma. Este modelo

teve origem na mãe de Estela, que era submissa e cuidava da casa. A avó tinha se separado do marido, mas, junto com suas duas filhas levava vida restrita às paredes da própria casa. Quanto ao homem da família, o tio, casou-se com uma mulher que já tinha filhos, motivo de indignação e vergonha para a família. Então, sempre foi transmitido à Estela que a mulher tinha que ser bonitinha, “virgenzinha”, só pensar em casar e cuidar da casa.

De acordo com as experiências adquiridas, Estela entende que as informações para as mulheres dessa época eram mínimas, não existia a velocidade que temos hoje e o círculo de amizades era menor. Vivia-se prioritariamente com e para a família e nem havia necessidade de mais contatos ou comunicação. A mulher se contentava com o dinheiro que o marido dava e ainda juntava um pouquinho do que sobrava, vivendo feliz dentro do orçamento, sem precisar procurar emprego. A mulher não era exigente como hoje, contentava-se com a vida dela. “Minha mãe era econômica, evitava gastar, minha mãe juntava o dinheirinho dela do dinheiro que meu pai dava e o que almejava”. Estela lembra, “era ter casa própria, uma porta e uma janela. Minha avó não teve esse sonho realizado, porque nunca teve a casa dela, mas sempre foi a dona da casa em qualquer lugar que a gente morasse.”

A avó era a matriarca, tinha uma presença muito forte, inteligente e foi a grande responsável pela educação focada em princípios femininos que Estela teve. Assim, Estela tocava piano para as visitas, era “boazinha”. Tinha que ser a mais bonita entre as meninas, mas a competição restringia-se a esse aspecto. Não interessava se era mais inteligente ou não. Pelo contrário, era desestimulada qualquer competição, principalmente com homens.

Apesar de se tratar de uma educação bastante tradicional, Estela se apaixonou por um homem desquitado com um filho, o que foi motivo de vergonha para toda família. Estela justifica esse amor, exatamente porque esse homem, que foi o pai das suas duas filhas, mostrou-lhe um mundo diferente do que ela vivia. Sua origem era de uma classe social mais elevada, tinha mais experiência de vida. Ele já era um homem quando conheceu Estela e ela era apenas uma menina.

Estela viveu esse casamento com a ideia de que jamais sobreviveria sem seu marido e durante muitos anos nunca se achou capaz de ganhar dinheiro e sustentar suas filhas. Assim, Estela teve muitos problemas conjugais, desde financeiros até de traição, mas, de alguma forma, durante muito tempo não quis enxergar seus problemas e vivia em um mundo cor-de-rosa, até que começou a ter mais consciência da situação e resolveu trabalhar. Começou vendendo roupas, joias, pintava e vendia quadros e pagava as dívidas do marido. No entanto, a situação ficou insustentável, tinha ciúmes dele com outras mulheres. O marido de Estela sempre teve vidas paralelas, mas nunca pensou em se separar dela. Por outro lado, Estela sentia-se incapaz de viver a vida sem ele, fosse pela paixão que sentia por ele e pelas filhas, seja pela noção de responsabilidade perante o que entendia ser uma família. As dívidas aumentaram muito, e então ela foi trabalhar em uma loja de departamentos, conduzida por sua prima, em uma tentativa de ajudá-la a não se “afundar” completamente nos problemas financeiros do marido.

Essa decisão foi decisiva na vida de Estela. Por um lado, caos na família - sua mãe chorava, seu marido decidiu deixá-la e ir morar com outra. Por outro, foi quando definitivamente assumia sua vida.

Assim, Estela, corajosamente, sem nem conhecer o que era uma nota fiscal, conseguiu passar nos testes da seleção e foi trabalhar como encarregada de seção em uma das unidades da loja de departamentos, localizada na região do ABC. Para tanto, levantava às cinco horas da manhã, tomava trem e dois ônibus, totalizando seis conduções por dia. Isso era muito difícil para uma mulher que sempre andou de carro.

Estela conta que, por ser encarregada de uma seção de produtos de luxo e importados, a que fazia era usar seu bom senso. Conhecia os produtos que vendia, por conta de sua situação social e lidava com os gerentes da empresa, da mesma forma que se relacionava com seus amigos de casada, também gerentes de empresas. Sendo assim, era simples e natural em tudo que fazia e começou a se destacar junto à equipe, por ser muito preocupada com seus colaboradores. Passou a chefe da perfumaria e, como tinha um profundo senso de observação, percebia que as pessoas tinham um alto poder aquisitivo e hábitos muito simples e o que

dava mesmo certo com eles era a banca de produtos baratos na frente da loja. Sabia, também, que seus funcionários precisavam da sua atenção. Assim, pegava seu prato e ia comer no depósito, junto com todos. Conversava com os funcionários, envolvia-se com os problemas pessoais, procurava ajudá-los com sua opinião, fazia o enxoval dos bebês das funcionárias que tinham problemas financeiros, emprestava o enxoval das próprias filhas. Como Estela nunca tinha passado por programas de formação de liderança, apenas usava seu bom senso e não teve problemas muito sérios com sua equipe. Sabia que tinha que “puxar o funcionário para ela” e o fazia da maneira mais simples possível: preocupando-se com ele, ajudando-o quando necessário, não colocando uma pressão muito grande na equipe.

Segundo Estela, até hoje sempre sabe quando um funcionário tem um filho doente, se a mãe está internada, entende se precisa chegar mais tarde em função de um problema pessoal, no dia seguinte pergunta se o filho, se a mãe está bem. Compreende quando um funcionário precisa ir buscar o pai, por exemplo, que está na Bahia doente, a dor da perda de um ente querido, ou seja, Estela não tem um relacionamento supérfluo. Conhece e entende seus funcionários e foi assim que chegou a ser gerente de uma das lojas de uma grande rede de supermercados, tendo 90 pessoas na equipe.

Hoje Estela se percebe muito mais profissional, ou seja, continua mantendo esse relacionamento verdadeiro com os funcionários, mas percebe quando “o cara é pilantra”, quando está enganando, mas afirma que o grande diferencial é que gosta de seus funcionários porque gosta de gente.

Estela percebe que existe ligação entre a forma como lidera e como foi criada. A família, para Estela sempre foi uma grande referência, porque, através das pessoas que deram certo e as que não deram, pode fazer suas escolhas. Segundo Estela, a falta de referência que hoje as pessoas têm explica a banalização da própria vida: “Eu acho que 90% das moças que trabalham naquela rede de supermercados, onde trabalha atualmente, não sabem direito quem é o pai dos seus filhos, não moram com a família, não casaram”.



Foi com a família que Estela aprendeu valores como honestidade (não mexer no que não é seu), respeito (respeitar todos, independentemente de cargo, não exigir que façam o que não é justo, entender as limitações das pessoas), bom senso (“não sei também se é valor, mas eu acho que a gente sempre tem que parar e pensar com bom senso, eu sempre digo que a verdade da gente que trabalha com público é relativa, não é absoluta. A verdade de quem lida com o público é relativa a um momento. De repente, com uma pessoa, usando bom senso posso fazer alguma coisa que não posso fazer com outra. Então, acho que a gente tem que agir sempre com muito bom senso.”). Outro valor que Estela ressalta é a responsabilidade (“se dá uma pane em todos os equipamentos da loja, eu, como gerente, sou a dona da loja e responsável por resolver o problema. Mesmo se estiver em casa dormindo, volto à loja e fico até o problema ser resolvido.”).

Estela entende que esses valores não são adquiridos de repente. Segundo ela, responsabilidade começa em casa, quando se aprende a estudar, quando se tem filhos, quando se gere a casa. Tudo isso se acumula e a responsabilidade é intrínseca. “Na hora que você precisa do valor ele sai, essa é a minha impressão, não sei se é isso”, afirma Estela.

Assim, hoje Estela é constantemente chamada para resgatar lojas que estavam indo mal, porque é considerada forte em pessoas. Não se considera muito boa em produtos, mas é chamada para apaziguar lojas que tiveram gerentes que tratavam mal os funcionários e os clientes. O trabalho de Estela é analisar quem realmente vale a pena continuar, quem tem que trocar. Estela diz que faz isso de uma forma natural. Conta que já chega sorrindo e vai abraçar todo mundo e chama funcionário por funcionário, pergunta se o pai está doente, se a mãe e os filhos estão bem, enfim, chega devagar, conquistando cada funcionário. Por outro lado, é dura quando necessário. Entende que não é possível administrar um supermercado só com sorrisos, mesmo que não goste de magoar as pessoas. É uma característica que Estela tem de fazer a equipe trabalhar em volta dela e aí ver quem precisa ser demitido e quem pode ser resgatado.

Por outro lado, sabe que essa característica conciliatória precisa ser muito cuidada, porque nem todos a entendem. Lembra que nos tempos da loja de

departamentos nunca chegou a ser gerente geral, porque a achavam “mole demais”. No entanto, sempre Estela atinge os objetivos, a loja dá lucro, sempre está em ordem e afirma: “por que tenho que gritar com as pessoas se consigo o que quero sem gritar?”

Na rede de supermercados em que trabalha, há um ranking de vendas das lojas e as lojas que Estela gerencia sempre estão bem posicionadas. Sabe, por outro lado, que poderia conseguir resultados mais expressivos, talvez, de uma outra forma, mas não seria bom para seus valores. Reconhece que existem gerentes que gritam no meio da loja, falam palavrões e são muito duros com os colaboradores, mas não é o estilo que Estela consegue gerenciar. O estilo de Estela é o de cuidar, o de acompanhar, o de estar junto, o de orientar e o de dar *feedback* claro a toda equipe. Em casos mais difíceis, quando percebe que ocorreram erros graves, chama todos e aponta, um por um, os problemas e de quem é a responsabilidade. Às vezes, Estela fala individualmente e é bastante dura com os funcionários. É exigente, mas entende que não precisa gritar nem xingar para conseguir o que precisa.

Assim, essa mulher, gerente de uma loja de supermercados, tem uma visão crítica em relação às outras mulheres. Percebe que, quando estão no comando são muito duras, fortes, enérgicas, apesar de gostarem de comemorar as vitórias. Entende, também, que outras que dependem do salário, que têm o dinheiro como fator primordial, uma vez que são provedoras da casa, da escola dos filhos, tendem a endurecer a postura e focar prioritariamente no resultado. Assim como também percebe a existência de mulheres submissas ao emprego e também se embrutecem.

Estela não percebe diferença em liderar homens ou mulheres, apenas ressalta que os homens têm maior dificuldade em reconhecer o comando de uma mulher. As mulheres, frente a uma nova ideia tendem a experimentá-la e atendem mais prontamente do que o homem. São mais dóceis. Já os homens, segundo Estela, querem fazer do jeito deles, não têm a prontidão que a mulher apresenta, são mais reticentes e resistentes. E assim, Estela explica que, em certos casos, precisa ser mais dura e diretiva com eles para que atendam.

Essa docilidade feminina, segundo Estela, demonstra a inteligência das mulheres, que querem mudar, querem opções novas, fazem e depois discutem se alguma coisa não deu certo. Já os homens não gostam de mexer em coisas que estão dando certo. Segundo Estela, a mulher é mais flexível. Ela mesma percebe o quanto isso é importante, lembrando que, se existe a possibilidade de questionamento, precisa tentar formas diferentes.

Uma das coisas que incomoda Estela é o fato de ter demitido um funcionário por imposição da diretoria. Sabia que fazia mal para a empresa e para a pessoa, que era muito bem treinada, mas ou ela demitia a pessoa ou ela era demitida. O objetivo era diminuir custos e, no raciocínio de Estela esse motivo não justificava a perda de um bom profissional e, por mais que quisesse, não teve justificativas fortes o suficiente para mantê-lo. “Isso foi uma coisa muito triste”, comenta Estela.

Olhando para toda sua trajetória, Estela, que sempre se achou uma “dondoca”, entende que sua grande transformação ocorreu a partir do momento em que começou a trabalhar. Percebe ter evoluído muito, no sentido de conhecer os mecanismos do mercado, mas, sobretudo, por ter conhecido pessoas que não teria tido a oportunidade de encontrar caso não trabalhasse. Por outro lado, ressentiu-se do volume de trabalho que é bastante significativo, impactando sua vida. Por não ter formação superior, sabe que precisa sempre se superar. O mercado é competitivo, comenta Estela, que entende que trabalhar bem com pessoas seja seu diferencial, além da sua capacidade de se relacionar com facilidade com diferentes níveis de pessoas. “Acho que desde a época da loja de departamentos, eles entendem que eu tenho algumas características que não são comuns aos outros gerentes”, afirma .

*Na verdade, Estela se sente uma privilegiada e talvez seu grande diferencial é aceitar o que a vida lhe dá e se divertir com cada uma das coisas, ajudando quem pode e como pode.*

Estela aproveitou os anos em que viveu como dona de casa, aprendendo a se isolar das maldades do mundo e, como sempre se sentiu bem tratada por todos, desenvolveu o que chama de “bom coração”. O contato com pessoas de poder aquisitivo diferenciado lhe possibilitou desenvolver boa comunicação interpessoal e

habilidade de persuasão, que sempre direcionou para a venda ética. Sua ambição nunca foi a de prejudicar alguém ou ficar no lugar de alguém. Pelo contrário, Estela nunca foi uma pessoa ambiciosa. Como afirma, gosta de ter dinheiro para satisfazer suas necessidades e a das filhas, quando é necessário, mas não almeja cargos mais altos. Entende que seu desempenho no cargo atual é o que importa. Se for promovida ficará feliz, mas jamais prejudicaria alguém para ocupar seu lugar. Entusiasma-se pela loja em que está e pela equipe que tem. Apresenta como característica uma postura de aprendiz que lhe possibilita estar sempre aberta a aprender nas lojas em que é chamada para gerenciar, independentemente do status ou poder, ou da classe social dos clientes. Assim, gerenciou lojas localizadas em um bairro de classe média alta, na zona oeste e na zona sul, ambas com destaque, cujos clientes apresentam nível social diferenciado. Quando foi direcionada para uma loja do centro de São Paulo, cheia de problemas, com diferentes tipos de clientes e equipe fragmentada, passou a gostar mais da nova loja, por ter aprendido aspectos operacionais que desconhecia, entre elas, cuidar do inventário para que não houvesse manipulação, do esgoto e de aspectos sanitários.

*Estela é uma dessas pessoas que faz o que precisa ser feito e aprende sempre o melhor com a pior situação.* “Sempre penso, diz Estela, o que hoje pra você é um drama, você chora se descabela, depois que se vai pra frente, quando você olha pra trás, pensa ....mas como eu fui idiota... as coisas acontecem na minha vida independente de eu querer ou não querer.”

### **Entrevista 5: Marcelo, *Country Manager* de uma empresa norte-americana voltada área de Tecnologia de Informação, com operações no Brasil**

**M**arcelo, 41 anos de idade, casado, é, há dois anos, *country manager* de uma empresa americana, responsável pela operação desta empresa aqui no Brasil. Sempre trabalhou com tecnologia voltada para área de informática e, nos últimos 15 anos, buscou aumentar sua experiência em tecnologia da informação.

A família de Marcelo era “muito simples”, com poucos recursos financeiros e pouca escolaridade, vinda do interior de São Paulo. Entretanto, essa simplicidade de sua família não é o aspecto mais relevante; o que a torna muito especial, segundo Marcelo, é a constante preocupação com questões de ética e responsabilidade, entendidos como valores essenciais e a preocupação em transmiti-los aos filhos. Seu pai, em especial, era bastante rígido neste ponto, tendo constantemente o cuidado em dar uma boa formação no que se refere à postura, honestidade, integridade e aos estudos. Para seu pai, era importante acompanhar os filhos, porque ele mesmo não havia tido uma vida “tranquila”. Ao contrário, teve dificuldade em estudar e de, conseqüentemente, obter possibilidades na vida, sentindo na pele a necessidade do estudo. Acreditava que se cobrasse dos filhos estudo e boa profissão, não teriam necessidade de desenvolver meios alternativos de ganhar a vida, nem sofreriam qualquer desvio de conduta, nem prejudicariam os outros para crescer social e profissionalmente. Dizia também que o conhecimento era importante porque dava autonomia às pessoas para escolherem seus caminhos e não se deixarem dominar. Transmitia a mensagem de que somente com estudo (por se tratar de algo intangível e que ninguém pode tirar de alguém) uma pessoa podia se erguer ou se reerguer, se preciso, conquistando tudo o que desejasse.

Por isso, o pai de Marcelo sempre quis que todos seus filhos fossem os primeiros alunos da classe, passassem em primeiro lugar no vestibular, estimulando a competição através da comparação. Ainda que Marcelo discorde hoje deste método entende que esta era a forma como ele agia para motivá-los a terem alguma coisa na vida.

A mãe, por outro lado, embora mais calada, tinha um jeito mais “sábio” de dizer as coisas. Sempre que seus filhos queriam algo melhor, de forma menos objetiva, dizia que eles precisavam “ser” antes de ter qualquer coisa. Transmítia mensagens mais voltadas para o lado pessoal, enquanto o pai falava todos os dias, de forma repetitiva, mensagens como: “Você tem que estudar, tem que acordar às 08 horas de sábado para estudar, nas férias você tem que estudar...”. Embora não fossem bons estudantes, esta parte da educação ajudou bastante os filhos a buscarem sempre as coisas boas.

Marcelo passou uma infância tranquila em Ribeirão Pires. Vivia em um bairro bastante restrito em uma vila, e tinha bons amigos, com os quais mantém contato até hoje. Sempre gostou de mexer com equipamentos técnicos, como por exemplo, desmontar o vídeo-cassete e a televisão. Quando entrou na adolescência, apesar de não saber até hoje se é a melhor fase para decidir qual será sua profissão, começou certa pressão por parte da família para saber o que ele pretendia fazer e, como na época o curso técnico estava em alta, resolveu cursar eletrônica. Quando estava no terceiro ano conseguiu um estágio em uma empresa, porém sem ganhar nada. Ainda que tivesse que levantar às cinco horas da manhã para trabalhar, a vontade de aprender valia o esforço, pois soube de coisas que usa até hoje. Ao finalizar o curso, que durou quatro anos, foi trabalhar como técnico eletrônico em uma empresa de informática. Acredita que o fato de ter começado a trabalhar mais cedo do que o habitual, o ajudou a conseguir este emprego que naquela época – de reserva de mercado – era uma empresa com boa presença no Brasil, comercializando computadores e máquinas, pontos de venda que tinham nos bancos, assim como caixas eletrônicos.

Ainda que houvesse concluído o curso técnico, Marcelo optou por não ingressar imediatamente na faculdade, pois achava que deveria somente trabalhar. No entanto, seu pai o convencera a voltar aos estudos. Ficou apenas dois anos sem estudar e então entrou para uma conhecida faculdade de engenharia, para cursar engenharia eletrônica. Porém, os dois primeiros anos de faculdade abordaram aspectos básicos da engenharia como um todo, e este fato, juntamente com a falta que Marcelo sentia em trabalhar, fez com que ele optasse por mudar de

faculdade e se transferir para o período noturno de outra faculdade, na cidade de Santos, após ter frequentado três anos de engenharia.

Ao se transferir para Santos, conseguiu um estágio em um grupo, resultante de uma *joint venture* entre uma renomada corporação de desenvolvimento de computadores e de software e uma grande empresa brasileira, em uma época em que devido à reserva de mercado, que não permitia que empresas multinacionais mais de 30% de participação em uma empresa nacional. Este grupo estava iniciando o trabalho de *outsourc*e em rede e também trabalhava com a troca eletrônica de dados, área na qual Marcelo atua até hoje. Quando o governo aboliu as medidas de reserva de mercado para a informática, aquela multinacional acabou por incorporar a empresa brasileira, chegando a assumir integralmente o controle.

O trabalho que Marcelo realizou durante onze anos incluiu unir estas duas empresas para então continuar na área técnica. Mais tarde, começou a sentir falta de diversificar, estudar algo que complementasse seu conhecimento técnico, ter outros pontos de vista, pois acreditava possuir boa visão de produtos, do mercado, das necessidades dos clientes, e foi aí que se transferiu para a área de marketing da empresa optando por frequentar um programa de MBA em serviços, área de marketing, em uma conhecida instituição de ensino superior, local que lhe “abriu muitas portas”, pois lhe possibilitou complementar seu conhecimento e adquirir visão estratégica.

Após trabalhar na área de marketing por dois anos, Marcelo foi convidado a trabalhar como gerente de soluções técnicas, uma vez que tinha experiência em marketing, produtos, comunicação, área técnica, fechamento de contratos, negociações, ou seja, era um cargo que exigia todas estas visões. Trabalhou por mais três anos nessa área, que apesar do título, não era uma função na qual havia subordinados diretos, mas sim times virtuais. Tratava-se de uma estrutura matricial na qual era necessário alocar as pessoas de forma que fosse possível para o gerente fechar uma proposta, ou seja, a movimentação de pessoas e times diferentes dependia do tipo da solução buscada.

Percebendo que o foco da corporação havia mudado e que sua área não fazia mais sentido, Marcelo foi para a área de *outsourcing*, e em menos de um ano nesta nova função, foi anunciada a venda de seu setor para uma empresa americana. Passou, então, a trabalhar para esta “nova empresa” juntamente com um time de 23 pessoas, ainda que não tivesse uma função definida, pois seu cargo não existiria mais. No final, ficou estabelecido que Marcelo iria trabalhar em pré-vendas.

Os diversos cargos pelos quais passou dentro da multinacional fizeram com que Marcelo adquirisse uma visão geral de todos os processos. Contudo, o fato de ter sido gerente de soluções, em especial, fez com que aprendesse a lidar com produto, desenho, financeiro, contratos, leis, condições, vendas, entregas, mercado e como ajustar o produto pra que ele atendesse à demanda. Não demorou muito para que todos os assuntos daquela empresa americana comesçassem a passar por suas mãos, desde contratos, finanças, infra-estrutura, até questões técnicas, fazendo com que acumulasse atividades e terminasse por coordenar os times.

Para Marcelo, na gestão masculina, quando se adota uma condição menos austera - típica do homem – é melhor, pois há mais tolerância, mais cuidado e as pessoas acabam tendo um estilo mais leve de conduzir, assim como ele próprio, que considera não ter muito o estilo de gestão masculino. No entanto, acredita que, às vezes, é necessário ter austeridade e atitudes mais masculinas. Em algumas situações fala mais firme e adota outra postura, principalmente em circunstâncias que geram impacto em um negócio ou na empresa; caso contrário acaba relevando. Pondera que o equilíbrio entre o feminino e masculino é bom, ajuda a manter o controle, a ter força e ao mesmo tempo respeitar mais as pessoas, ouvindo-as, praticando o *feedback*, dando-lhes mais liberdade, deixando-as mais tranquilas e facilitando o alcance de excelentes resultados. Tanto que não se recorda de ter falado para alguém “Você tem que fazer isso, caso contrário irei te punir de determinada maneira”, pois sempre procura dar opções para as pessoas, deixando-as livres para tomarem as atitudes que julgam corretas no que diz respeito à postura, sendo responsáveis pelas conseqüências.

Desta maneira, a empresa hoje não passa por situações de muito *stress*, mesmo nos momentos críticos. Quando ocorrem discussões colocam em prática o



que ficou combinado e no dia seguinte tudo volta à calmaria. São nesses picos que Marcelo dá força e pressão à equipe, dinâmica para o trabalho acontecer, de maneira que todos entendam a importância da ação ditada e acreditem que ela é a melhor solução para resolver o problema.

A maneira de Marcelo liderar e lidar com as situações hoje é a forma que sempre achou ser a mais correta, porém nem sempre agiu assim, foi algo que aprendeu e construiu ao longo de sua vida, não somente profissional, mas pessoal também. Antigamente, era possível perceber que as pessoas que eram mais agressivas acabavam tendo uma projeção maior, mas o preço que pagavam era muito alto. Marcelo sempre foi uma pessoa tranquila até chegar à adolescência, quando começou a se tornar mais agressivo e tenso, por justamente viver sob pressão. Na época em que trabalhava na multinacional da área de desenvolvimento de computadores e software, Marcelo conseguia as coisas através da força, de uma maneira muito 'mais masculina', mas ainda assim tinha um lado compreensivo buscava deixar a agressividade de lado por acreditar que sua essência era muito mais a docilidade e respeito com os outros. Para que Marcelo seguisse este estilo tinha que ser contrário aos exemplos que tivera, principalmente naquela multinacional, onde os líderes eram mais agressivos em função do próprio estilo de gestão da empresa.

Ainda quando trabalhava na corporação de soluções computacionais, Marcelo adotava posições mais agressivas para fora do time e super proteção para dentro do time. Então, mesmo quando sabia que as pessoas haviam cometido um erro, defendia a equipe, pois sempre acreditou que este era o seu papel como o responsável pelo trabalho. Desta forma assumia toda a responsabilidade, no entanto de uma maneira que, hoje, considera inadequada, pois acabava não chamando à atenção das pessoas para o erro. Esta característica da gestão não ajudava o colaborador que errava, tampouco o desempenho do grupo, mas ainda assim levou-a consigo para a empresa americana, até o momento em que percebeu que isto estava dificultando sua gestão. Deu-se conta disso quando precisou demitir pessoas consideradas improdutivas e demorou quase um ano para efetuar o desligamento de uma e, de outra, nove meses.

Marcelo acredita que esta super-proteção é um dos princípios femininos de sua gestão. Por outro lado, o modelo mais agressivo também não é muito efetivo, pois venciam quem falasse mais alto, tivesse mais força e não quem fosse mais coerente, ou estivesse mais alinhado com o objetivo, gerando o que chama de *'recall'*, ou seja, o assunto voltava a ser discutido gerando novos conflitos, até que alguém percebesse que o caminho não estava correto. Acrescenta ainda que o ambiente muitas vezes é assim, “se você não for tão forte quanto às pessoas com quem você trabalha, você acaba não conseguindo desenvolver o seu trabalho”, ressalta.

Na época em que mudou para a área de *outsourcing* dentro da multinacional de desenvolvimento de soluções em informática, Marcelo saiu do ambiente mais hostil em que trabalhava e entrou em outro muito mais colaborativo, no qual conseguia negociar melhor e até praticar mais o seu estilo. Sua nova função também era mais focada e não envolvia muitos temas para decidir. Foi então que começou a perceber que tudo funcionava muito melhor assim. Além disto, a simples “quebra” de local, assuntos, entorno, fez com que refletisse em tudo o que havia acontecido nestes vários anos de trabalho, de forma que quando voltou para um ambiente mais hostil, já havia percebido sua mudança. Mais tarde até mesmo alguns de seus líderes também mudariam de atitude.

As mudanças eram relativas à sua postura nas reuniões, principalmente quando alguém adotava uma posição forte e até estressante, Marcelo resolveu deixar a pessoa falar até se esgotar, ou seja, optou por não alimentar a hostilidade em meio a objeções no meio do discurso, e sim a ouvir mais, para que determinada postura agressiva de alguém se esgotasse por si só. Percebeu o quanto era importante adotar este procedimento não apenas nas conversas difíceis, mas também em situações positivas, deixar com que as pessoas perdessem o medo de se posicionar, algo que acontecia muito na empresa americana, principalmente com relação àqueles provenientes dos EUA, como se tudo o que dissessem estivesse correto. Desde o tempo da multinacional de informática, Marcelo aprendeu a se posicionar e a ter autoconfiança no seu trabalho. Nesse momento, lembra-se de um fato frequente com uma empresa holandesa, fornecedora de um determinado software para empresa. Todos os problemas que aconteciam com o *software*

deveriam ser reportados para a empresa, a qual demorava dois dias para resolver a questão. Marcelo passou, então, a buscar uma solução em paralelo e conseguia resolver o mesmo problema em apenas um dia. Ao chegar àquela empresa americana, aprendeu a ouvir e a se posicionar, estando mais consciente de seu papel na organização. Ao mesmo tempo em que acontecia este movimento, ocorria também uma simplificação nos processos, fato que ajudou a diminuir sua carga de trabalho ao invés de aumentar.

Há um número expressivo de mudanças e projetos concretizados, levando a empresa americana a adquirir seus próprios processos, sistemas e estratégias com base na experiência de Marcelo e de sua capacidade de ouvir por completo quem quer que fosse.

No decorrer de sua carreira, Marcelo teve algumas líderes mulheres e observou as diferenças entre a forma do homem e da mulher em liderar. Segundo sua experiência, as mulheres se envolviam mais com o colaborador, queriam entender a atividade que cada um desenvolvia e até mesmo compreender questões pessoais (como nos dias em que ele não acordava muito bem, elas sempre lhe ofereciam ajuda e questionavam o que havia acontecido) enquanto os homens eram mais objetivos e diretos. A sensibilidade das mulheres fazia com que os colaboradores se sentissem mais acolhidos, por outro lado, percebia que elas eram mais competitivas, chegando a ter ciúmes pelos próprios funcionários.

Independente do gênero, Marcelo sempre procurou ter bom relacionamento com seus gerentes, pois acredita que sua postura era o que fazia a diferença nesta questão, causando a impressão para todos de rapaz dedicado, preocupado com a empresa, flexível e com bastante determinação, independente da fase pela qual ele estivesse passando. Segundo Marcelo, esta postura era reflexo de sua formação pessoal.

Um bom exemplo de determinação foi na ocasião em que teve que estudar um *software* na empresa, no entanto, por se tratar de um negócio novo, a organização não permitia que o programa fosse instalado em sua máquina. A forma que conseguiu estudar o *software* foi pela leitura de um papel contendo informações

do programa e que, às vezes, ficava sobre uma mesa. Conseguiu desenvolver uma competência em determinado assunto do programa que ninguém mais tinha e foi, então, que as pessoas passaram a lhe dar mais atenção, embora ainda não lhe permitissem a instalação deste programa em sua máquina. Um dia, quando houve um problema muito grande de conexão, - e como a parte de rede na época era muito nova e sem infra-estrutura -, Marcelo desenvolveu um arquivo (baseado no que tinha conseguido estudar daquele papel) que resolveria o problema dos clientes em diversas áreas, entregando-o para a pessoa responsável, a qual, somente após algum tempo, deu a devida atenção. Este arquivo simplesmente deu cabo de todos os problemas do cliente, ou seja, com o mínimo de informação disponível, Marcelo conseguiu desenvolver algo que solucionasse o problema e atendesse à demanda.

Ao entrar para a empresa norte-americana, havia uma expectativa muito grande da equipe em ter novos produtos, pois esta organização, na sua área de atuação, é a maior do mundo e as pessoas achavam que passariam a ter acesso a novos produtos. No entanto, devido à representatividade no Brasil, não foram introduzidos produtos adicionais o que se tornou uma preocupação para Marcelo, pois achava que o time poderia se desmotivar e passar a não acreditar mais na empresa, exatamente o que aconteceu. Algumas pessoas saíram de lá, porque não tinham o direcionamento que queriam. Essas saídas poderiam influenciar outros colaboradores a fazerem o mesmo. Assim, quando Marcelo percebeu a situação, começou a pensar em algo para reverter tal processo, e a primeira atitude foi fazer uma reunião para mostrar que as operações daquela empresa do Brasil dispunham de tecnologia adequada, bons clientes e um time eficiente. Marcelo enfatizou o que poderiam construir com aquilo. Este ponto foi crucial para poder alterar aquele cenário.

Os valores que sustentaram este processo foram: autoconfiança, credibilidade na empresa, confiança no time, visão positiva e foco nas oportunidades. Desde então, Marcelo, objetivando o contínuo acompanhamento, tem feito reuniões de *feedback* com os colaboradores, o que auxilia na hora de alinhar as expectativas entre ambos, ajuda a canalizar a equipe para o objetivo certo e saber quem está desviando do caminho, além de saber quem pode estar pensando sobre alguma

questão de maneira incorreta. O resultado destas ações foi o aumento considerável da produtividade.

Outra questão que teve que mudar foi o fato de antigamente as pessoas realizarem somente determinadas atividades. A própria multinacional de desenvolvimento de equipamentos computacionais não permitia que uma pessoa fizesse além do seu papel, o que levou ao surgimento de lacunas em uma empresa pequena. As pessoas precisaram ser mais flexíveis e ajudar uma área que estivesse mais sobrecarregada do que outra. Formou-se, aos poucos, um espírito de time, no qual mesmo que determinada função não fosse de tal pessoa (por uma questão de disponibilidade), ela realizaria a tarefa. O mesmo valia para casos em que certo colaborador atendia o cliente em cinco ou seis itens e depois, faltando apenas um item para concretizar o trabalho, tinha que entregar o caso para que outra pessoa especializada naquele item finalizasse. Este colaborador passou a atender o cliente até o fim do processo, pois repassar tudo para outra pessoa seria um trabalho bastante ineficiente. Hoje a empresa conta com quatro áreas diferentes, e as pessoas atuam de forma harmoniosa, colaborativa, de forma a manter o cliente informado, satisfeito e também a terem um olhar para o todo, evitando falhas, estas que também diminuíram consideravelmente. Quando saíram da multinacional de desenvolvimento de software formavam uma equipe de 23 profissionais; hoje são catorze e a satisfação do cliente aumentou de 84% para 95%, ressalta.

Outro aspecto que Marcelo aprendeu na empresa de origem norte-americana é que existem diversas metodologias de gestão, várias formas de se montar um processo e de se fazer uma avaliação. Entretanto, o mais importante é avaliar o que se tem na mão e fazer adaptações de acordo com a situação apresentada, de forma a não virar escravo de uma determinada metodologia, que pode não servir para um novo cenário.

Apesar de ter trabalhado por muitos anos na área técnica, Marcelo não se considera especialista em uma determinada área, seu foco é no resultado, algo que considera típico da gestão masculina. Quando precisa implantar um programa, mesmo que desconheça, ele busca formas de implementar, dar suporte e resolver os problemas que o cliente possa apresentar, como é o caso de uma famosa

plataforma para usuários residenciais e corporativos, uma vez que se trata de um programa não muito simples de se lidar. Muitos clientes utilizavam esta plataforma e embora tivesse dificuldades, seu suporte sempre foi muito eficaz, pois costumava aprender o que fosse preciso para realizar a tarefa. Nunca procurou aprender mais do que o necessário, aspecto interessante, pois muitas pessoas valorizam conduzir uma carga horária enorme de cursos, principalmente na área técnica, esquecendo-se de verificar o quanto seria de fato empregado no trabalho.

Com esta mentalidade, Marcelo sempre trabalhou querendo ver a funcionalidade das coisas e caso tivesse alguma dúvida, buscava maneiras de consultar e sanar esta deficiência específica. Trabalhou muito bem desta forma, conseguindo soluções em casos que ninguém acreditava que iria funcionar. Muitos exemplos podem ser contados de problemas que conseguiu resolver sem ser especialista na área, pois acredita que o fator principal é ter bom senso.

Outro aspecto importante é o comprometimento que tinha com o cliente, como no caso do cliente de um grande banco privado no Brasil, que havia combinado com a equipe de rede para instalar os roteadores, e um dia antes do prazo final o trabalho não havia sido feito. Como tinha se comprometido com o cliente, Marcelo leu o manual e foi pessoalmente instalar o que estava precisando, e em duas horas, configurou todos os roteadores que funcionaram muito bem durante dez anos, sem precisar de reajustes. Hoje em dia, apesar de considerar um aspecto positivo o fato de não ver muitos problemas nas coisas, procura olhar sempre os dois lados, pois sempre foi muito criticado por não olhar os problemas e pensar somente na solução.

O fato de ter tido muitos mentores, tanto na área técnica, no marketing, quanto na própria empresa americana, além do *coach*, treinamento, que pratica até os dias atuais, considerado fundamental, ajudaram-no a obter as orientações necessárias. Outro ponto destacado é o fato de ter aprendido a pedir ajuda, algo que antigamente não praticava por orgulho, mas teve que aprender quando foi trabalhar em *outsourcing*, área que, até então, não tinha adquirido muitos conhecimentos. Hoje, Marcelo acredita que se alguém dá uma sugestão, há a opção de implementar ou não. Entretanto, quando não se pede sugestão, não há alternativa. A busca de ajuda

é também uma atitude que faz com que as pessoas se aproximem e minimizem os erros.

Marcelo sempre foi uma pessoa de arriscar muito em situações que não conhecia, aprendeu também a conciliar os riscos com os cuidados necessários, consultando um pouco mais, aumentando a efetividade e pedindo ajuda às pessoas quando necessário.

Com relação à delegação de tarefas, para Marcelo sempre foi algo difícil, pois não tinha muita paciência de esperar o resultado. Se um colaborador demorasse muito, acabava executando a atividade e tomando a responsabilidade para si e fez desta maneira por muito tempo até entrar na empresa americana e se ver obrigado a delegar. Hoje delega praticamente todas as questões operacionais, com exceção do suporte que ainda prefere se envolver e de qualquer decisão que esteja fora do padrão do dia a dia, pois acredita ser sua responsabilidade. Teve também que aprender a confiar mais no time e esta confiança deu-se a partir do momento que compreendeu que as pessoas são diferentes e que se tem alguém que consegue fazer o que é necessário de uma maneira diferente da sua, isto irá ajudar, ao mesmo tempo em que auxilia a pessoa a se desenvolver, fato que julga bastante interessante.

Apesar de sempre acreditar em técnicas comportamentais para melhorar o rendimento, a necessidade de realizar *coach* com uma mentora nasceu a partir das aulas de fator humano que teve no curso de MBA em Marketing de Serviços. As aulas despertaram muitos aspectos que estavam adormecidos e Marcelo pôde observar como estes aspectos funcionavam bem não apenas profissionalmente como também o faziam se sentir melhor, mais confortável, mais confiante e, conseqüentemente, mais direcionado e com capacidade para orientar as pessoas. Acredita que os resultados do processo de *coaching* têm sido excelentes, assim como o curso de liderança que buscou na época, pela necessidade que sentia de um suporte mais estruturado para poder direcionar a empresa.

Marcelo estendeu para o seu time a formação de líderes e percebe neles uma postura diferenciada e este clima se propagou de tal forma que até mesmo as

peças que não fizeram o curso, desenvolveram uma maneira de atuar que facilita muito a gestão, pois muitos aspectos importantes não precisam ser explicados, como, por exemplo, não há mais a necessidade de chamar alguém na sala e dizer sobre a importância do cliente para a empresa, ou da importância em colaborar com seu companheiro de trabalho.

O caminho espiritual é algo muito presente na vida de Marcelo, que sempre sentiu a necessidade de se trabalhar neste aspecto. Buscou várias linhas, inclusive terapia com psicólogos e apesar de ter ajudado, nunca se sentiu realmente tocado pela abordagem dos terapeutas. Assim, conseguia entender muito no plano racional, mas como considera o plano espiritual algo muito mais sutil do que simplesmente descrever suas atitudes diárias para um terapeuta, só conseguiu mais equilíbrio quando conheceu os ensinamentos do KVT.

Ainda que não esteja completamente envolvido com o KVT, muito do que aprende no instituto, Marcelo consegue colocar em prática e ver sua aplicabilidade no dia a dia, seja em relação aos seus sentimentos ou às suas relações. “São ensinamentos que são ancorados naturalmente nas pessoas, sem que precise programar um plano de ação semanal e quando surgem situações, você tem respostas muito mais alinhadas, e de uma forma muito mais serena e tranquila”, diz Marcelo. Ele considera a serenidade e tranquilidade como dois aspectos muito importantes, pois percebe que o trabalho sob pressão e as pessoas que trabalham sob pressão ainda são muito valorizadas, e na opinião do Marcelo não deveriam, pois isto serve somente para deteriorar tanto a saúde quanto os relacionamentos.

Complemento da parte espiritual está o cuidado com a saúde, algo muito importante para Marcelo. Praticar esportes ajuda-o a manter equilíbrio e a meditar, pois quando se está jogando há a necessidade de se concentrar e de se sentir inteiro naquela atividade, fazendo com que se esqueça de suas questões pessoais e profissionais e renove suas energias para as atividades diárias. Todos estes fatos colaboram para que ele, inclusive, tenha novas visões e soluções para problemas considerados difíceis de resolver, para que se mantenha competitivo de uma forma sadia e para fazer novas amizades, servindo como uma “grande higiene mental”, acrescenta.



**Entrevista 6: Olegário, gerente de uma das unidades de uma entidade, mantida por empresários do comércio de bens e serviços, atuante nas áreas de educação, saúde, lazer, cultura e assistência, em São Paulo**

Olegário é um homem que se caracteriza por um espírito curioso e inquieto. Com cinquenta e três anos de idade, graduado em educação física, fez vários cursos de especialização com foco em administração, sobretudo, na área de administração de recursos humanos. Preocupa-se com as pessoas, embora não seja tão fácil demonstrar esse seu lado mais humano. Trabalha em uma entidade social, mantida por empresários do comércio de bens e serviços há trinta anos. Nascido em Bauru, foi jogador de futebol profissional e trabalhou durante dois anos em uma empresa multinacional voltada ao desenvolvimento de equipamentos computacionais. Deu aula em colégios particulares e estaduais antes de ingressar como profissional desta entidade social. Começou a atuar nessa organização, em sua cidade natal, primeiramente como estagiário. Depois, quando ao ser contratado como técnico foi transferido para São Paulo e indicado para fazer um curso no Canadá, fato que marcou decisivamente a vida desse rapaz do interior, na época com 25 anos.

Tudo aconteceu muito rápido em sua vida. Após dois anos de ingresso naquela entidade social, fora trabalhar na sede, ocupando um cargo de relativa importância, que, por tradição ou hierarquia, deveria ser ocupado por pessoas mais preparadas, com mais idade e experiência. Sendo assim, esse jovem teve logo a consciência da sua responsabilidade e de ter “pulado” algumas etapas, o que talvez, lá adiante, lhe fizessem falta.

Sobre a agilidade como as coisas acontecem consigo, Olegário estabelece conexões entre sua vida e músicas e, em relação àquele momento em sua carreira, “Ouro de Tolo”, de Raul Seixas, traduzia o sentimento de ser tão fácil chegar, mas Olegário reconhecia que tinha outras coisas a fazer – “eu não posso ficar aqui parado”- como consta na letra da música.

Além do simbolismo e do poder inerente ao cargo, sentia ter outras tantas coisas grandes para conquistar. Por trás do que havia conseguido existiam outras responsabilidades. A esse respeito, Olegário comenta que: “trabalho não era sinônimo de poder ... não que aquela projeção para o meu ego e autoestima não fossem interessantes”.

Seu primeiro trabalho consistia da coordenação de um projeto, no qual liderava 15 pessoas, as quais atendiam dez mil crianças no estado de São Paulo. Viajava muito pelo estado inteiro e dava palestras em faculdades a respeito do projeto. Então, sua atividade era muito intensa, muito prazerosa e envolvia bastante exposição.

Nessa época, a maioria das pessoas que Olegário liderava era mais velha do que ele: eram professores de educação física, com mais experiência. A única vantagem competitiva que Olegário apresentava era de ter sido atleta profissional, porque, naqueles tempos, existia uma falsa analogia entre o desempenho do atleta e a competência do professor. Então, Olegário tinha muita história para contar, história que todos gostavam ou gostariam de ter vivido. Com sua memória sonora, Olegário se reporta, nessa fase, a uma música do Skank que fala “de quem nunca pensou em ser um jogador de futebol”. Assim, havia esse fascínio que o futebol exercia sobre as pessoas, além do fato de Olegário ter sido um jogador diferenciado, que lia e falava sobre muitos assuntos, escrevia e pensava estrategicamente. Esses aspectos, somados aos modelos de líderes que teve, facilitaram sua gestão, mesmo com servidores com 10 ou 15 anos a mais do que ele. Teve suporte de dois chefes, com estilos bastante diferentes: um era estratégico, outro “paizão”, carismático. Foram esses os profissionais que serviram de modelo ao jovem Olegário, além de um gerente em Bauru, cuja segurança lhe conferia poder, além de carisma e ética.

Quando Olegário precisa, além desses modelos, vale-se, até hoje, de situações que viveu no futebol, para liderar as pessoas da sua equipe. Um exemplo é a avaliação de desempenho, tão pragmática em algumas empresas e na organização em que trabalhava era vista como tabu. Para Olegário, o futebol ensina o quanto a avaliação é importante e imediata. Quando o público gosta, aplaude, quando não gosta, vai, pede para tirar o jogador. Assim, Olegário, com uma intensa

postura de aprendiz, olha para bola, campo, técnicos e recorre ao futebol como metáfora da vida. Mais do que com *best sellers* da área de recursos humanos, Olegário se valeu desses mestres para descobrir caminhos na gestão.

Olegário viveu várias experiências de gestão. Na primeira, sua função era coordenar tecnicamente os projetos, podendo se sentir mais livre para conversar com as pessoas e entendê-las melhor, uma vez que não exercia a chefia funcional, ou seja, não promovia, não demitia, nem transferia. Apenas orientava e direcionava tecnicamente os servidores. Exercia um papel de conselheiro e podia cooperar, sem se comprometer com alterações funcionais.

Seu passo seguinte na carreira foi a gerência de uma das unidades daquela entidade de comércio de bens e serviços. Em função da experiência da sede, tinha sempre uma visão do todo, o que, por um lado, facilitou seu modo de gerir. No entanto, deparou-se com a seguinte contradição: o *know-how* que tinha era de processo e o foco da unidade está nos produtos e/ou serviços oferecidos. Olegário sabia fazer reuniões e, quando chegou à unidade levava uma visão muito ampla do que era a organização, absorvido por valores institucionais e comprometido com grandes metas. Achava que o mais importante era envolver as pessoas no processo como um todo, mas, por outro lado, a unidade tinha compromissos com resultados, metas e as pessoas não tinham tempo para fazer reunião. Olegário queria dialogar, democratizar os processos e se deparou com posturas que mantinham o que sempre tinha sido feito. Não sentia a possibilidade para a existência do novo e percebeu que deveria desacelerar para ser aceito. Ao mesmo tempo sabia que, se desacelerasse, acabaria perdendo seu diferencial como gestor, seu desempenho iria sofrer e Olegário se preocupava em como seria visto pela sede, uma vez que era um gestor novo. Assim, Olegário, na sua gestão, utilizou mais seu perfil de empreendedor com uma equipe, definindo prioridades e, com outra, seu perfil de professor, valorizando o processo de correção de curso.

Olegário se considera, prioritariamente, um professor e relaciona esse estilo às mulheres, ou seja, percebe que sua liderança era mais feminina do que masculina. Além de se preocupar com as pessoas, sempre lidou mais com mulheres do que com homens. As mulheres na sua gestão adquiriram mais força. Nesse

período também assumiu a gestão de uma associação de professores de educação física, cuja vice-presidência, tesouraria e secretaria estava a cargo de mulheres. Na vida pessoal tem três filhas e uma irmã, o que, somadas à mãe e à esposa, mostram que, de uma forma geral, a convivência com mulheres marcou a vida de Olegário. “Eu só tomava decisões ouvindo mulheres”, afirma. É importante ressaltar que no período 1985 a 1992, aquela organização passou a ter gerentes do sexo feminino só em 1992. Isso mostra que o local onde trabalhava, nessa época, era essencialmente machista, segundo ele.

Olegário lembra que passou momentos críticos, quando, por exemplo, teve que lidar com a dificuldade e o sentimento da vice-presidente da associação, que estava com câncer no seio. Assim, conviveu com diversas experiências que trouxeram um olhar mais feminino às relações e sente que seu estilo de liderança foi por elas influenciado. Pôde perceber ter maior identificação com as mulheres do que com os homens. Eram mais bem preparadas, sob o ponto de vista estratégico e cultural, mais audaciosas e criativas. Por outro lado, Olegário via os homens com uma postura mais acomodada, folgada, como “leões abastecidos de comida e elas - estou falando de 85” – ressalta, as mulheres eram muito mais ousadas e comprometidas e percebia também uma certa atração, pois é muito mais prazeroso conversar com uma mulher, eu me sentia muito mais à vontade.” Olegário não só aprendeu com as mulheres, como também sentiu-se acolhido por elas. Sentia-se bem com pessoas que tinham mais sensibilidade e valorizavam muito mais o processo do que o resultado e isso era música para os ouvidos de Olegário que vinha de uma área de processo.

Assim, em uma unidade da zona leste, na capital paulista, Olegário exercia uma liderança muito amiga, de alta convivência, de valores. Não havia fronteiras entre o trabalho e o pessoal ou entre o privado e o institucional. Tinha prazer em ir trabalhar e percebia que esse prazer se estendia para os servidores. No entanto, cada vez mais reconhecia que seu contato não era mais direto com as pessoas e precisava ter uma administração que chegasse a todos, para que suas palavras e idéias não fossem distorcidas. O desafio era grande e Olegário foi atrás de mais informação e formação. Decidiu se matricular em cursos de administração de recursos humanos e estabeleceu uma gestão com base em valores e critérios.

Precisou dedicar-se muito para que a direção que dava fosse clara e seguida por todos. Passou, então, a exercer uma liderança mais energizada, entendida, por alguns, como uma liderança mais autoritária. A preocupação de Olegário era a de ter gestos e atos inspiradores de valores. Era sempre o primeiro a dar o exemplo do que queria que todos fizessem.

Acreditava que em dias de mais movimento todos deveriam estar prontos para dar respostas aos clientes. Assim, conta um caso quando pediu para que todos usassem uma camiseta, com indicações claras sobre fornecimento de informações, explicando que o objetivo desta utilização era que o atendimento seria de maior qualidade. Ninguém foi obrigado a usar essa camiseta, mas Olegário era o primeiro a vesti-la e a dar informações aos clientes. Assim, todos se influenciavam, a partir de uma postura do próprio gestor. Liderava pelo exemplo. Mas foi na zona leste onde se distanciou mais das pessoas, porque percebeu que, pelo tamanho da unidade, por volta de 200 profissionais, na época, sua posição era vista como de muito poder e, assim, pouco a pouco Olegário percebia que qualquer deslize poderia colocar o jogo a perder e ele se tornou uma pessoa muito distante. Assim, a música da época era uma que dizia – “eu só quero saber do que pode dar certo, não tenho tempo a perder” – ele tinha que implantar a unidade. Olegário concentrou foco no resultado e com a formação adquirida em uma faculdade particular em São Paulo, de renome na área de economia e administração de empresas, teve acesso a ferramentas que não conhecia e lhe deram ganhos de escala. Fazia muitos *brainstorms*, isto é, reflexão, discussões com a equipe e, dessa forma, conseguia seu comprometimento. Para possibilitar maior conhecimento entre as pessoas comemorava os aniversários do mês com bolos, propiciava almoços e festas temáticas para a equipe, na qual sua presença era constante, o que forçava a integração e o conhecimento entre as pessoas. Outra preocupação que Olegário tinha, era de não deixar que algum setor ficasse poderoso e se sobressaísse em relação aos outros. Enfim, todas suas ações eram direcionadas ao resultado, estrategicamente definidas para que os profissionais trabalhassem integrados e produzissem o que era esperado.

Nessa ocasião, a imagem de Olegário era de um profissional muito “chato”, perfeccionista, crítico. Nunca estava contente, pois sempre achava que o trabalho poderia ser feito melhor. Apesar da sua exigência, os profissionais que eram

transferidos ou promovidos para outras unidades, valorizavam sua forma de administração, com critérios, em oposição a outras, cuja ausência de limites gerava falta de direcionamento e foco. Diziam: “A gente sofreu, mas você não sabe o que é trabalhar sem critério... a gente tinha que aguentar, mas era bom, aprendi muito a trabalhar”.

Olegário sempre gostou das questões voltadas a pessoas e produzia um documento chamado fator RH positivo com a relação de ações voltadas aos recursos humanos que tinham sido feitas no ano inteiro. Existia também a bolsa de serviços, voltada às pessoas que queriam fazer serviços no seu dia de folga para outros profissionais que estavam precisando do trabalho, como, por exemplo, manutenção elétrica, hidráulica etc.

Da unidade na zona leste, Olegário foi para outra na zona sul de São Paulo. Lembra-se, a esse respeito, da canção da época, chamada *Fado Tropical*, de Chico Buarque e Rui Guerra, especificamente numa parte declamada que fala: “E se a sentença se anuncia bruta. Mais que depressa a mão cega executa. Pois que senão o coração perdoa.” Foi, mais do que nunca, a fase dos critérios.

Essa liderança era considerada por Olegário mais humanista, uma vez que, com critérios, os favores e os privilégios eram minimizados. Por outro lado, também era fortemente voltada a resultados, uma vez que os critérios impulsionavam as ações em direção ao que precisava ser alcançado. No entanto, os critérios também eram o refúgio de Olegário para que não fosse tratado com distinção e diferença pelo poder que exercia.

Olegário preocupava-se com as pessoas, mas não tinha facilidade para o contato pessoal. Então, como sempre gostou dos livros, curioso e voltado para o novo, afastou-se das pessoas e foi fazer um curso na Suíça. Durante seis meses, aprendeu sobre gestão de processos e, quando voltou, apresentou um projeto que modificava totalmente a forma de gestão da unidade: não existiria mais a manutenção, a programação, o atendimento, como áreas distintas, mas sim os processos piscina, teatro, cinema, o que incluía atendimento ao público, limpeza, manutenção e a programação das atividades.

Antes de implementar a administração por processos na unidade da zona leste, Olegário foi transferido para a zona sul e seu espírito de professor e de aprendiz continuava impulsionando-o ao questionamento e aos estudos no exterior.

Em função dessas buscas, Olegário relata que sua família, nesses tempos, estava por conta de sua esposa. O foco de Olegário era trabalho. Era apenas o pai provedor. A única coisa que Olegário não abriu mão foi da educação das filhas.

Se até nesse momento Olegário tinha conseguido tudo que queria, na unidade da zona sul aconteceu seu primeiro choque com a realidade de uma empresa onde nem tudo o que se quer ou se acha correto é implementado. Ou seja, a visão que tinha sobre administração por processo não foi levada a efeito.

Assim, Olegário não percebeu como positiva sua transferência. Nessa unidade, tinha tudo de recursos humanos a ser feito. Vinte e sete funcionários analfabetos funcionais, dez funcionários que iam se aposentar e os demais com uma visão bastante limitada, com baixa formação escolar. Assim, lá foi Olegário começar a unidade do zero e, com uma orientação explícita: teria que reerguer a unidade com as pessoas que estavam lá, ou seja, sem levar ninguém da unidade da zona leste. Assim, de novo Olegário começou pelas pessoas, implementando um plano de aposentadoria, preparando os funcionários com palestras de gerentes de bancos, cursos para microempresários ministrados por instrutores de uma empresa voltada a micro e pequenos empresários, para que as pessoas que saíssem soubessem o que fazer das suas vidas. Olegário levou todos para uma pequena cidade do litoral paulista, para passar um fim de semana com direito a acompanhante, ofereceu condições e estimulou a todos que precisassem de tratamento médico e dentário que buscassem sua cura. Cada funcionário que se aposentava plantava uma árvore, como um símbolo de continuidade, e um instituto voltado à educação complementou a necessidade de formação educacional aos que necessitavam. Foram três anos de muito trabalho, tempo em que as chefias nem sempre ficavam muito confortáveis, porque essa forma de gestão diminuía em parte seu poder, sentiam-se, inicialmente enfraquecidas, mas percebiam que o desafio era trabalhar a dimensão humana.

Profissionais alcoólatras foram resgatados, assim como situações graves de exclusões em função de doenças até então não tratadas.

Nesse tempo, a música era do Renato Teixeira e do Almir Sater que diz “Ando devagar porque já tive pressa e levo este sorriso porque já chorei demais”. Olegário, a essa altura da sua vida, já tinha a experiência necessária para saber que o poder outorgado não garante que seja legitimado pela equipe. Assim, Olegário sempre se inspirou no superintendente da empresa em São Paulo, que, independentemente do lugar onde está, sempre se preocupa em cumprimentar as pessoas – é a dimensão chamada por Olegário do carisma. Essa dimensão traz o simbolismo do poder, que é construído não só pela pessoa, segundo Olegário, mas no relacionamento estabelecido. Nesse relacionamento se estabelece a influência que não é apenas direcionada aos servidores, mas também ao gestor e pares, além de toda comunidade.

Essa foi uma descoberta de Olegário a partir do momento em que gerenciou a unidade da zona sul, mas ficou claro em outra, também localizada na região sul da cidade de São Paulo. Segundo ele, porque a maioria das chefias são mulheres. São três homens e sete mulheres, a gerente adjunta é mulher e a programadora também. Na programação tem quatro chefes, três são mulheres.

Então, Olegário percebe que, pelo fato de estar em uma unidade cujo núcleo central está nas mãos de mulheres, seu estilo tende a ser mais o de ouvinte e funciona melhor, mas, por vezes sente dificuldade em terminar uma frase quando está com todas, pela ansiedade que apresentam, “discutem sempre a relação”, explicitando com clareza seus sentimentos.

A partir dessa convivência, Olegário formula uma teoria: a de quê, para as mulheres chegarem ao poder onde estão, tanto na entidade em que atua como em outras empresas, tiveram que se valer do modelo masculino, ou seja, ter foco no resultado e não se envolver emocionalmente, serem criteriosas, inabaláveis, até porque são muito mais cobradas do que os homens. Olegário traz o exemplo do atraso de um homem, que sempre é justificável, em comparação com o atraso de uma mulher, sempre relacionado a um problema: filhos, tensão pré-menstrual (TPM),



dor de cabeça, problema emocional. No caso do homem, este apenas justifica que teve um problema pessoal e nada mais é cobrado. Assim, Olegário percebe que as mulheres, às vezes, para não terem que se justificar, vão ao trabalho mesmo sem condições ideais. Reconhece, também, que para a mulher ser escolhida como chefe, precisa ser “heroína”. Já o homem tem as funções outorgadas e a posição de comando lhe é oferecida naturalmente. Assim, a mulher teve que “entrar no jogo” da cultura masculina, na opinião de Olegário, teve que ganhar espaço dando cotovelada. Aprendeu a usar terninhos, cabelo preso, golas altas, maquiagem discreta, tendo que negar formas de apresentação mais femininas. Olegário reconhece que as mulheres assumiram “o meu nome é trabalho e adotam práticas masculinas”. Olegário ressalta que as mulheres deveriam valorizar as vantagens que têm em relação ao homem, mas acabam por não ter essa consciência e, por vezes, potencializam alguns traços tipicamente femininos como falar alto e muito. Nesse momento, Olegário percebe que o paradoxo que os profissionais estão se deparando é com mulheres que, por inteligência, por escolaridade, por garra, seja em sua empresa ou em outra, têm um espírito empreendedor maior que a média dos homens. Por isso estão ocupando espaços importantes, estratégicos, mas sem a oportunidade de fazer transição do processo dialético: “são uma tese, tiveram que virar antítese e talvez a síntese esteja demorando para chegar, o que significa, para Olegário, trabalhar com o racional e o emocional. Esse seria o melhor caminho, segundo Olegário, tanto para homens quanto para mulheres.

Como bom professor que é Olegário continua sua análise em relação à liderança feminina, explicando que, no seu ponto de vista, trouxe ao ambiente uma visão mais ampla e competente, com maior percepção e inteligência emocional. Isso deixou o homem acuado, com dificuldades em ser liderado por uma mulher, sentindo-se enfraquecido porque fica frente a um obstáculo e não consegue analisar se a orientação é boa ou se é ruim, mantendo-se no conflito de ser “mandado por uma mulher”, correndo o risco de ser demitido por ela. Quando a orientação é boa os homens se prostram, cai sua autoestima.

Por outro lado, Olegário levanta a questão do número das uniões não estáveis das mulheres em relação aos homens. Contou que, na empresa em que atua, entre gerentes e adjuntas de onze mulheres, oito não têm relação estável. Por

outro lado, de trinta homens, quatro não têm relação estável. Observa, então, que o comportamento típico dessas mulheres é – “o meu nome é trabalho, manhã, tarde, noite e eu acho que o trabalho fica a única fonte de expressão da pessoa”.

Segundo Olegário, isso contribui para que o homem se sinta cada vez mais ameaçado pela mulher e, por outro lado, acaba deixando para a mulher, o sacrifício a que ela se dedica com tanto afinco. Olegário diz que observa que esse comportamento cria dois tipos de dificuldades nos homens: 1. Os homens sentem-se ameaçados pelas mulheres e 2. Por se sentirem ameaçados, abrem espaço para um maior número de mulheres ocupar cargos de chefia. A outra, é que os homens estão sendo mais conselheiros, uma vez que as mulheres não têm tempo para isso.

*O interessante é que, durante a entrevista, conversamos que talvez, pela ruptura que a mulher teve com o sagrado, o trabalho vem ocupando esse lugar, que está além da identidade, mas é um sacro ofício, visto por muitas mulheres como uma verdadeira religião, a qual ela se dedica sem questionar, permitindo que sua vida seja completamente absorvida por essa força que torporiza, ao mesmo tempo que glorifica. Em vez do terço, laptop, em vez da reza o e-mail, em vez da missa, o celular.*

Olegário fala que ele, por sua vez, mudou sua postura no decorrer dos anos: quando atuava na empresa em um bairro da zona leste de São Paulo era terrível e hoje é uma pessoa mais ponderada, ouve mais, mas toma decisões menos incisivas. Tenta buscar cada vez mais a síntese do racional e emocional. Segundo Olegário, não houve grandes rupturas na sua vida, mas conta que sua mulher e filhas tiveram câncer na tireóide e ele passou a sofrer de pressão alta. Talvez esses fatos, mesmo sem sua plena consciência, tenham, de alguma forma, ajudado a mudar, em algum grau, seu estilo de liderança rigoroso, para algo mais participativo e acolhedor.

Daqui a três ou quatro anos Olegário se aposenta e, como conta, está trabalhando sua identidade para deixar de ser o Olegário daquela empresa para ser o que sempre foi, o “professor” Olegário.

## Entrevista 7: Sara, consultora de recursos humanos

Sara, cinquenta e três anos de idade, graduada em psicologia, mestre em administração de empresas, desde 1990 trabalha como diretora de recursos humanos. Viveu trajetória profissional ascendente, havendo, entretanto, momentos em que sentiu necessidade de abrir mão da carreira em função da família, fazendo, assim, as pausas necessárias, sem arrependimentos.

Nascida em uma família com pouco poder aquisitivo, Sara compartilhou a infância e adolescência com uma irmã gêmea. Sua mãe era espiritualizada, porém “limítrofe de inteligência”, citando, literalmente, as palavras da entrevistada. Seu pai era muito carinhoso, porém medroso, arriscando-se pouco na vida profissional. Cresceu em um bairro de classe média baixa, não tendo a menor noção de como era o mundo.

Sara viu boa parte de sua vida passar “dentro de uma redoma de vidro”, como ela mesma afirma, pois fora muito protegida pelos pais. Seu pai sempre teve medo de que algo ruim lhe acontecesse. Certa vez, sua mãe chegou a impedi-la de andar de bicicleta para não se machucar, pois não queria que a filha tivesse os joelhos lesados quando adulta.

Assim, Sara, a moça pacata e protegida, estudou em um colégio público. Entretanto, no ginásio estudou em colégio particular, no qual obteve bolsa de estudos, em virtude de suas excelentes notas. Sua mãe achava que estudar era “mais ou menos importante”, mas não tão importante assim. Sara queria estudar música, mas sua mãe dizia que ou se dedicaria à música ou estudaria na escola. Diante de tal situação, Sara optou por estudar na escola, pois ali havia aulas de música.

Porém, Sara não desistia com facilidade de seus sonhos. Começou, então, a aprender a tocar violão, tendo emprestado o instrumento de um amigo, algo que também não deu muito certo. Nesse tempo, namorava aquele que hoje é seu atual

marido, o qual costumava criticar muito a maneira como ela tocava violão, chamando-a de desafinada. Desistiu de tocar violão, apesar de ainda ter o instrumento em casa.

Em função de toda redoma criada ao seu redor, até aproximadamente os 18 anos de idade, Sara nunca havia saído de São Paulo. Comenta que até mesmo rádio, só chegou a conhecer aos dezessete anos; quase não ouvia música, pois não tinha vitrola, nem outro aparelho sonoro. Começou a namorar nessa época um rapaz vindo de uma família com posses materiais e boa formação cultural. Obras de Bach e de outros compositores de música erudita eram ouvidas constantemente na casa de seu namorado, o que revelou a Sara uma realidade completamente diferente da sua, mas, ao mesmo tempo, muito atraente aos ouvidos puros e exigentes da menina.

Já na casa de Sara, sua mãe chegou a estudar uns cinco anos seguidos o primeiro ano do curso primário e não conseguiu sair dele. Hoje consegue entender a dificuldade que sua mãe teve na escola. Antes, porém, Sara não entendia a lógica disso, pois a mãe vinha de uma família com dinheiro. Para se ter uma idéia, quando a mãe tinha 18 anos, a família tinha motorista particular; chegou a estudar piano durante oito anos, ou seja, tinha uma condição de vida de elite na época, afinal quem tinha carro nos anos 40, 50 e ainda com motorista? Entretanto, Sara afirma que o problema da sua mãe não permitiu que ela absorvesse nada, nem aproveitar ou propagar. Daí o fato de Sara sentir que foi limitada pelos pais, em praticamente tudo.

Mas a menina não aceitava essas limitações e partiu dela mesma o impulso para estudar. Atribui essa postura a um estojo de lápis que ganhou no primário com a frase: “venci estudando, estudando vencerás”. Ficou com a frase guardada na memória e hoje, por conhecer um pouco de neurolinguística entende o poder que esta frase teve tanto no passado quanto no presente. Sara tem esse mesmo lápis até hoje. No passado, no entanto, não tinha noção da influência que tal frase iria exercer sobre ela. Além do estojo, sua vida era preenchida com muitos livros, uma vez que seu pai tinha uma livraria que vendia por correspondência. Então, sua casa era repleta de livros, de diversos assuntos, enciclopédias. Sara lia muito sobre

ciências e outros assuntos que pudessem agregar conhecimento. Não se interessava por romances ou livros de histórias, pois considerava ficção, perda de tempo.

Assim, a menina exigente e “sedenta” de conhecimentos encontrou no namorado, homem bonito, muitas novidades que a atraíam, pois sentia-se envolta em um mundo de informações, como a música clássica, por exemplo. Lembra-se de um dia em que fora à casa do namorado, na qual havia o costume de serviços de almoço e jantar à francesa. Em sua casa, o modelo era italiano sendo normal comer primeiro o macarrão, depois carne e ao final a salada. Na casa do namorado, a salada vinha primeiro, algo estranho para ela. Durante o namoro, as saídas, o teatro, o cinema, acampar... tudo novidade.

O namoro aconteceu na época do colegial, momento de optar pelo clássico, científico ou normal. Sara não sabia o que queria na época; viu que as meninas de sua classe optaram para o clássico ou para o normal e que os meninos foram para o científico. Ao ver que as meninas foram para o clássico, decidiu também ir para o clássico. Após um mês, percebeu que não se identificava com o clássico e mudou para o científico. Assumiu todas as dependências do científico, ficando três anos em uma classe com 20 meninos, sendo a única menina. Foi a primeira vez que teve contato com um mundo super masculino e quando seu namoro começou.

Quando chegou a época da faculdade, outra indecisão: Sara não sabia o que fazer. Interessou-se primeiro por arquitetura, mas desistiu por julgar-se alguém com baixo senso de estética. Ao conhecer, na casa do namorado, um psicólogo organizacional que trabalhava na Alcoa, obteve informações dessa área e resolveu dedicar-se a esse campo. Na época, aos dezoito anos, as pessoas criticaram sua escolha, pois afirmavam que era uma profissão sem futuro. Sara achava essa carreira interessante e relembra uma ocasião em que fora visitar uma fábrica de ternos próxima à casa de seus pais. Descreve como ficou fascinada ao ver uma linha de produção. Comparou o tempo que a mãe levava para fazer um vestido e o fato de um terno ser feito em algumas horas. Associou psicologia organizacional, linha de produção, produtividade, pessoas felizes... Decidida, optou por estudar psicologia e escolheu uma faculdade que tivesse psicologia organizacional. Sara

pesquisou as faculdades que ofereciam esse curso e, na época, apenas duas instituições ofereciam psicologia organizacional, enquanto nas demais, o foco dos programas estava mais direcionado à área clínica. Uma delas era muito distante de sua casa, o que a levou a optar pela outra, entusiasmada pela possibilidade de fazer um curso voltado para empresas.

Enquanto isso, na sua casa, vivia entre a autoridade do pai, que lhe dava limites e a influência da mãe, que lhe concedia oportunidades. O relacionamento com o pai era distante, sem abraços, beijos ou colo, isso motivado pela preocupação da mãe de Sara com algum tipo de assédio sexual. Talvez a mãe tivesse conhecimento de casos em que pais molestaram as filhas e, por isso, tenha orientado a não se aproximar muito do pai, pois ele era uma figura masculina. Assim, Sara não conseguia ver um homem como amigo, apenas conseguia vê-lo com afeto na relação homem/mulher. Via as mulheres como amigas, mas era tão desinformada que chegou a se apaixonar por um homossexual (ela não sabia da existência da homossexualidade), por ele ser carinhoso e tocar violão muito bem. Também não entendia por que era rejeitada por ele.

Foi em uma sala de aula, no científico, que conheceu seu marido, Frederico. Na ocasião namorava outra pessoa, por quem era muito apaixonada. Por três anos lidou com a desaprovação dos pais em relação a esse namoro. Se o namorado ia a sua casa, não podia ficar de mãos dadas, ir ao cinema com ele, viajar, não podia fazer praticamente nada. Ele era cinco anos mais velho do que ela, ou seja, tinha 20 anos, adulto, e possuía um carro. Era um namoro estranho, pois Sara o via apenas de vez em quando. Sara falava sobre esse namorado para Frederico, chorava em seu ombro, deixando-o sensibilizado pela forma intensa como amava alguém. Então, na primeira oportunidade em que Sara terminou a relação, Frederico a pediu em namoro. Esse outro namorado era descendente de italianos, era loiro de olhos azuis, Sara o achava muito bonito. O pai não gostava dele, referia-se a ele como alemão. Entretanto, o pai gostava de Frederico, que era baixo e moreno, e este sim era descendente de alemães.

Enquanto isso, a vida de Sara prosseguia e quando cursou psicologia organizacional teve um professor que considera vital para seu desenvolvimento,

Sigmar. Formou-se, foi procurar estágio, assim como Frederico, que concluiu o curso de engenharia. Os dois têm a mesma idade. Frederico começou a trabalhar em uma empresa e ela em outra. Ambos foram efetivados nas empresas e se casaram. Sara começou a trabalhar com psicologia organizacional naquela organização, era coordenadora de seleção e treinamento na empresa. Os dois cresceram profissionalmente e entre o período de 1978 a 1984, ambos estabilizaram-se economicamente em termos de carreira. Porém, em 1984, Sara decolou na carreira e Frederico passou a ter um desenvolvimento mais lento que ela.

No início de sua vida profissional não havia adotado conscientemente um modelo de gestão, até porque vinha de uma casa em que nunca se falara sobre modelo de trabalho e o referencial que tinha era a família de Frederico, em que todos eram médicos, portanto sem modelo empresarial. Assim, no início de sua trajetória profissional foi demitida daquela empresa por ter realizado coisas muito “poéticas”, segundo suas palavras, optando por um modelo de gestão mais feminino, entendido como delicado, suave, por assim dizer.

Essa demissão aconteceu em uma fase muito complicada de sua vida. Sara tinha acabado de dar a luz à sua primeira filha e o marido tinha sofrido um grave acidente de automóvel, chegando a ficar em coma. Era uma situação muito delicada. Sentiu-se totalmente desprotegida, porque o marido quase morrera e teria que cuidar de tudo. Mesmo tendo sobrevivido ao acidente, o marido estava diferente nos primeiros três anos, estava estranho, pois havia sofrido traumatismo craniano muito forte. Ao voltar do coma, Frederico parecia mais rude, mostrava rispidez, algo mais primitivo do que o normal.

Sara precisava trabalhar e foi atuar numa empresa subordinada ao presidente, cujo nome era Romeu. Sabia o que era uma falência (seu pai havia falido) e, como se pudesse resgatar o sofrimento pelo qual seu pai passou, foi trabalhar nessa empresa de difícil controle orçamentário e que corria o risco de falir. Então, teve garra por trazer resultados para que a empresa não falisse. Isso veio do fundo de sua alma, trabalhou durante quatro anos nessa empresa, trazendo os melhores resultados possíveis, olhando o todo, fazendo o melhor para a empresa e correndo riscos para ir atrás de algo que tinha convicção. Um dos riscos que Sara

correu foi a demissão de dois funcionários por justa causa. Nessa organização, apenas o presidente demitia pessoas porque demissão envolvia custos. Em uma ocasião em que o presidente estava viajando, um funcionário brigou com uma funcionária na produção e um jogou desodorante no olho do outro. Sara demitiu ambos por justa causa, porque não poderia haver agressão no ambiente de trabalho e essa medida serviria de modelo aos outros. Também a demissão por justa causa não implicaria custos para a empresa. Passado esse episódio, começou a haver um boato de que Sara seria demitida quando o presidente voltasse, pois cabia apenas a ele optar por demissões. Quando voltou, Sara lhe explicou o ocorrido e ele aprovou sua atitude, o que fez com que sentisse que tinha poder. Foco no resultado e necessidade de sentir que tinha poder mostraram a Sara um jeito mais masculino de gestão. Saiu do jeito feminino e foi para o mais masculino, que deu certo.

Assim, outras empresas e cargos fizeram parte da trajetória profissional de Sara. Após 4 anos naquela organização foi para outra empresa, onde era subordinada ao diretor de recursos humanos e seu estilo foi mais para o aconchego das pessoas, para um jeito mais feminino e não deu certo, acabou saindo.

O caminho profissional prosseguiu nessa empresa aonde chegou a trabalhar por dez anos adotando uma postura mais masculina. Depois foi para uma organização multinacional do setor de cupons alimentícios e, posteriormente, para uma corporação internacional de fabricação e revenda de cosméticos. Em ambas as empresas, Sara afirma ter adotado um espírito muito mais feminino.

A manifestação de um estilo mais feminino, para Sara, se deu em situações em que ela não dispunha de autoridade plena e sim autoridade compartilhada e utilizava mais a influência. Em tais ocasiões sentia que tinha que convencer alguém a fazer algo e não impor uma medida. Tal como uma dona de casa que chega a sugerir um passeio, mas a decisão é tomada pelo marido.

Em relação aos dois estilos, Sara sente-se mais à vontade com o masculino, pelo fato deste ser mais direto. Porém, dentro da corporação internacional do setor de cosméticos, todas as vezes que foi mais direta, chocou todo mundo. Na empresa de cupons alimentícios sentia que o estilo feminino fluía mais, uma vez que esta



empresa gostava de um estilo de gestão mais indireto. A menina Sara adotou o modelo da mãe que exercia influência. Em relação aos subordinados, Sara acredita ter adotado o modelo feminino, com uma posição menos firme. Na empresa em que trabalhara por dez anos, Sara teve a oportunidade de ter um chefe que não se importava com o confronto e ele foi quem mais valorizou a carreira de Sara. “A coisa fica de homem para homem”, comenta Sara.

*No fundo Sara se sente indecisa entre a força do feminino, que não reconhece como tal e o jeito masculino que reconhece como forte e determinado.*

Sara sentia-se mais à vontade com os gestores mais masculinos, podia ser mais direta e usar o jeito masculino de ser, ao passo que se o gestor fosse menos rígido, mais inseguro, preferia a gestão mais feminina, porque em tal situação, ela lhe oferece a oportunidade de decisão, isto é, ela *influencia* e ele *decide*.

No entanto, Sara adotou mais o modelo masculino do que o feminino, focada em resultados rápidos, assustadores para algumas pessoas de sua convivência. “Então se eu tenho autoridade, se a autoridade me é conferida pra mim é muito fácil tomar a decisão .... aí eu vou para o modelo masculino direto. Se a autoridade de escolha não é minha eu vou pro feminino”, conta Sara. Mas quando se sentia pressionada, Sara não tinha dúvidas: era o masculino que entrava em jogo. Saía da doçura e ia para o masculino, para dar resultados rápidos. Claro que seus funcionários reclamavam, sem que Sara entendesse o que havia de errado na sua postura. Assim, Sara compôs um estilo masculino e feminino, com predominância do masculino. O feminino era utilizado quando precisava dar voltas para chegar no ponto.

Sara foi, então, desenvolvendo sua visão de homens e mulheres e entende que ambos têm que ser produtivos. Acredita que o homem tenha dificuldade em realizar várias coisas ao mesmo tempo, chegando a não exprimir seus sentimentos, mesmo na vida pessoal. Por outro lado, a mulher é mais insegura. A seu ver, homens tendem a desprezar a intuição, o que é um erro. Mulheres, por sua vez, apresentam dificuldade em equilibrar a vida pessoal e a profissional. Tendem a voar ora para um lado ora para outro, ora não crescem profissionalmente, ora crescem

demais e se esquecem da casa. Ela mesma transitou muito pelos dois mundos, porque mesmo nos anos 70, trabalhava, mas atendia os filhos. Muitas vezes levou os filhos ao ambiente de trabalho. Afirma que sempre valorizou seu lado feminino, maquiava-se, usava vestidos, saias, salto alto. Em várias empresas ganhou maquiagem e perfume de presente, o que mostra o quanto as pessoas enxergavam que ela usava batom e era feminina. Porém, Sara não se enxergava diferente dos homens, chegava a esquecer que era mulher.

Chegou a prejudicar mais o trabalho do que a família, saindo de reuniões fundamentais e perder oportunidades de promoção por causa do marido e dos filhos. Marido, filhos representavam a família, a casa, as próprias coisas, ao passo que trabalho representava ganhar dinheiro, por ter se sentido muito ameaçada na ocasião do acidente do marido; tinha os pais pobres, precisava ganhar dinheiro, mas não de qualquer jeito. Fazia algo pelo qual se encantava e foi valorizada em função disso. Considera-se uma pessoa que sempre lutou por algo que acreditasse.

Sobre a forma de gestão que teve na empresa de cosméticos, Sara oscilou entre o masculino e o feminino. Ficou muito insatisfeita quando o diretor de compras prometeu enxugar violentamente as despesas com compra de matéria-prima e afins e como não conseguiu, resolveu reduzir o padrão de comida e assistência médica dos funcionários. Tentou convencer o diretor de compras no estilo feminino e não conseguiu, então adotou uma forma mais masculina e também não deu certo. Diante dessa situação, preferiu sair da empresa a não cuidar bem das pessoas.

Por suas experiências em geral e esta última, em particular, a entrevistada comenta que hoje nas organizações ela vê homens e mulheres adotando uma gestão mais masculina. Considera o estilo masculino mais predador e o feminino holístico, mas como as empresas são predadoras, é o estilo masculino que dá certo.

Toda trajetória de sua vida foi preenchida por uma fé nela mesma, uma vida espiritual pouco consciente em que sempre buscou fazer o bem para as outras pessoas. Procurava harmonizar as coisas nas empresas para que todos ganhassem em todos os sentidos e em todos os momentos.

Sara foi e ainda é uma buscadora no que diz respeito à espiritualidade. Criada no catolicismo, posteriormente foi ao encontro de outras religiões, como a umbanda, reuniões de mesa branca, espiritismo na linha de Kardec, até aprender algo chamado de fraternidade branca. Costuma ler muito sobre esses assuntos e entende que tem um papel em humanizar as organizações. Essa é a missão que Sara vê para sua caminhada.

## **Entrevista 8: Sylvia, diretora financeira de uma organização global fabricante de medicamentos**

**S**ylvia, *uma menina guerreira de 30 anos, natural de Sorocaba, filha de alemães, fugitivos da guerra, procurou-me profissionalmente por problemas que vinha tendo com sua equipe: reclamações e denúncias de agressividade do seu estilo de liderança. Após um período de trabalho conjunto, percebi que seria uma pessoa bastante interessante para essa pesquisa. Assim, hoje a enxergo como uma mulher que busca seu caminho como mãe, mulher e profissional e, para tanto, não poupa sacrifícios.*

Sua equipe, hoje, é composta por mais de 50 pessoas, sendo 6 líderes (2 homens e 4 mulheres) e os demais profissionais operacionais. É diretora financeira desde agosto de 2006 e, em agosto de 2008, completou 12 anos de atuação em uma corporação global fabricante de medicamentos. Sua trajetória profissional teve início quando foi admitida como analista na área financeira, sendo posteriormente direcionada para a área de controladoria em 2004 e promovida à gerência em 2006.

A infância de Sylvia foi marcada por uma longa estada na Alemanha, em função da transferência de seu pai para esse país, sua terra natal. Sylvia estudou naquele país, do jardim da infância até a terceira série do ensino médio. Guarda desta fase, a experiência da independência. Sylvia ia a pé para a escola, sozinha - eram 40 minutos que a pequena Sylvia andava até chegar ao seu destino - o que era um fato bastante comum, uma vez que as crianças dali colocam um lençinho na cabeça, que as identifica como estudantes e seguem para o seu destino sem serem importunadas. Sem empregada, Sylvia e sua irmã ajudavam sua mãe nas tarefas de casa. Sua educação foi bastante influenciada pela rigidez da Alemanha do pós-guerra. Quando o pai de Sylvia havia fugido daquele país, carregou consigo apenas seu documento de identificação pessoal.

Por isso, a educação dada era a de valorizar tudo que tinham. O pai de Sylvia começou na empresa (onde hoje é presidente), entregando sanduíches. Depois passou pela produção e seguiu carreira. Assim, Sylvia não nasceu em “berço de ouro”, apesar de hoje ter um padrão de vida confortável. Tudo o que tem foi

construído e viu seus pais sofrerem muito para que as filhas (Sylvia tem uma irmã) tivessem uma vida melhor.

A mãe de Sylvia, por sua vez, não pode estudar, porque não lhe era permitido ser mais inteligente que o pai. Sylvia presenciou o sofrimento da sua mãe por não ter estudado, mas a via como uma pessoa que sabia que tinha que lutar. Sendo assim, no começo do casamento era ela quem trabalhava enquanto o marido estudava e, quando nasceu a primeira filha, era o pai quem trabalhava e a mãe ficava em casa. Assim, Sylvia foi educada vendo pai e mãe trabalhando para manter a casa, arrumando, cozinhando, passando, lavando. Esse foi o modelo de organização que Sylvia carrega até hoje. Tudo tinha que ser muito organizado e o lema era: você consegue tudo, basta lutar. *Sylvia é organizada nos mínimos detalhes. É uma pessoa que se cobra perfeição o tempo todo. É uma guerreira que vai atrás do que quer.*

Sylvia conta que, quando voltou para o Brasil, com 8 anos e meio, morava em Sorocaba e estudava em São Paulo. Seu pai era bastante rígido e, conseqüentemente, sua educação foi militar, a ponto de ter que ficar em pé na porta da casa para recebê-lo quando chegava à noite. Depois, tinha que arrumar e se sentar à mesa, conversando com ele durante o jantar e só podiam sair quando ele levantava o jornal. Seu pai controlava o uso do telefone: apenas dez minutos – depois disso, pegava na extensão e mandava desligar, independentemente da vergonha que Sylvia passava perante suas amigas. Por outro lado, atento ao desenvolvimento das filhas, todo sábado estudava matemática e física com elas. Os amigos e amigas brincando na rua, um sol lindo e Sylvia estudando matemática e física o dia inteiro. Ela odiava isso tudo, mas se submetia a tais exigências porque sabia que era para o seu bem. No primeiro dia das férias precisava arrumar o quarto e tinha uma semana para isso. Se no último dia nada tivesse acontecido, todo quarto era colocado no chão, ou seja, tudo que ficava dentro dos armários, sobre as prateleiras, dentro das gavetas era desarrumado e, até às 4 horas da tarde tudo precisava estar arrumado. Sylvia não precisou mais do que uma vez para aprender a lição e sempre que começavam as férias, sua prioridade era arrumar o armário. Essa menina de 9 anos tinha horário para dormir, comer, horário para tudo. No que tange a comida, a educação da casa de Sylvia definia que era para ser comido o

que tinha. Não tinha a fartura e o “querer, querer”. De novo, a cultura da guerra se impunha. Seu pai lembrava que na guerra se comia o que tinha e não o que se queria comer e era importante que assim fosse a educação das meninas. Assim, a educação de Sylvia foi bem militar. Quando o pai viajava as meninas pediam para a mãe se podiam comer pizza na frente da televisão... isso significava quebrar as regras, do que elas gostavam muito, educadas sempre de forma rígida e disciplinada. Sylvia viajava todos os dias para São Paulo, por uma condição do pai – morar em Sorocaba e estudar em um colégio particular em São Paulo – condição para vê-lo todos os dias. Caso quisessem morar em São Paulo, poderiam vê-lo apenas uma vez por semana. Assim, a condição aceita obrigou a menina a nove anos de viagens. No colégio a disciplina também era dura, tinham que receber os professores de pé, além de todas as regras a serem seguidas. Sylvia, durante esse tempo, não percebia valor nenhum e internamente se revoltava contra todo esse militarismo. Hoje, no entanto, reconhece quanto foi beneficiada por esses limites que lhe foram impostos. Atribui a eles ter conseguido ser o que é hoje. Sem eles, talvez fosse uma “patricinha desmiolada”. Ao contrário, com 17 anos mudou-se para São Paulo quando frequentou a faculdade de Administração e Comércio Exterior, em uma instituição de ensino superior privada em São Paulo. Foi uma grande tenista, porque treinava todos os dias, de segunda a quinta, quatro horas por dia. Ou seja, tudo que Sylvia se propunha a fazer tinha que ser bem feito.

Sylvia se reconhece no pai, identificando-se com ele no que se refere ao estilo de trabalhar: “Eu sou dura, eu sou rígida, eu não aceito erro, que nem o meu pai”. Em casa até hoje cozinha, arruma a casa, tudo está sempre na mais perfeita ordem, embora tenha empregada e uma ótima condição social.

O primeiro emprego de Sylvia, com 17 anos foi numa empresa de *head hunter*, onde ajudava a colocar os currículos no sistema. Depois foi trabalhar numa empresa de transporte marítimo..e entrou na empresa onde está até hoje com dezenove, na área financeira, como analista. Na época Sylvia não tinha experiência nenhuma na área financeira, mas o que sempre chamou a atenção das empresas foi seu conhecimento de alemão.

Como tudo é possível para Sylvia, destacou-se entre os demais e participou de um programa de potenciais e foi convidada a ocupar o cargo de analista de planejamento na área de controladoria. Um ano depois o gerente foi transferido para a Alemanha e Sylvia foi convidada para gerenciar aquela área, que tinha cinco pessoas. Aos vinte e quatro anos, então, foi uma revolução naquela empresa: “mulher, vinte e quatro anos, gerente!!!!” Essa foi uma fase onde Sylvia foi, mais do que tudo, líder dela mesma, ou seja, aprendeu em detalhes tudo que dizia respeito a finanças e acompanhou seu diretor em todos os projetos, em função de seu conhecimento da língua alemã, trabalhando sempre mais do que o limite previsto em seu cargo. Na controladoria, Sylvia era responsável por um processo de planejamento do grupo e seu trabalho era consolidar todos os números e transmiti-los para a Alemanha. Cuidava dos prazos e da realização de todos os números planejados. Quanto à liderança de pessoas, Sylvia sabia o detalhamento do trabalho de cada um, quais as dificuldades, o que facilitou a proximidade e um certo encantamento dos colaboradores em relação ao conhecimento técnico da gerência. “Eu ficava muito tempo com eles, conversando sobre o dia a dia, sobre os problemas. Sentava numa mesa perto deles e queria saber como tinha sido o dia, a família, o namorado, a faculdade. Era a mãezona que quer saber de tudo e tentava levar em consideração todos os aspectos antes de tomar uma decisão”. Por outro lado, sempre se mostrou muito “dura” com seus pares e superiores. No entanto, quando recebeu um dos primeiros *feedbacks* do diretor, foi alertada que deveria ser menos mãe e amiga e mais líder da sua equipe. Cobrar mais e ser menos aberta. Daí para frente Sylvia começou a impor um lado mais masculino, mais rígido e diretivo, lembrando mais o estilo que aprendeu com seu pai.

Sylvia conta que, com os pares, principalmente, sempre atropelou, exigiu, nunca foi muito política, pelo contrário, trazia o jeito alemão de ser, direto, crítico. Para Sylvia, as coisas funcionam quando têm regras, disciplina. Não admite mentiras, tudo tem que ser feito de forma aberta e clara. Por não ter esse lado político desenvolvido, Sylvia acredita ter se colocado por diversas vezes em situações embaraçosas. Com o tempo teve que aprender a não ser tão aberta, a ser política, o que foi muito difícil. Sylvia sentiu que essa mudança no estilo de liderar afastou-a da equipe e não entendia porque deveria assumir essa nova forma de trabalho. Antes recebia presentes da equipe, os Trabalhos de Conclusão de Curso

feitos sobre a área sempre a elogiavam, ou seja, era uma pessoa muito querida pela equipe de profissionais de sucesso, tanto que muitos deles foram solicitados para atuar em outras áreas, além de promovidos e ocuparem até cargos gerenciais internacionais.

Sylvia entende que o *feedback* do seu diretor é compreensível. Como representante da cultura alemã, devia pensar como o pai de Sylvia: “Eu acho que era a cultura alemã dele...se meu pai me visse no trabalho ia falar... – Não, isso é molecagem... Não foi isso o que eu ensinei pra você...tanto é que o meu pai é muito mais rude, o meu pai é muito mais franco e direto e muito pouco aberto nas suas relações.” Sylvia define o pai como general, muito alemão.

Tudo isso fez com que Sylvia assumisse o modelo mais masculino, seja pelo exemplo do pai, mas também pelos *feedbacks* recebidos do seu diretor, também homem e alemão. Com uma postura mais masculina, problemas com a equipe se multiplicaram e nunca mais conseguiu ter uma equipe homogênea e integrada.

Seguindo sua trajetória de sucesso e reconhecimento pelo comprometimento e bom desempenho, Sylvia foi promovida para a área financeira como diretora. Muito jovem, com menos de 30 anos, assumiu a responsabilidade dessa área, fundamental para a empresa e passou a coordenar 20 profissionais. Tudo muito novo para Sylvia, menina, mulher guerreira, casada desde seus 21 anos com Décio, seu namorado de faculdade desde os 18 e mãe de uma linda menina.

Sylvia sabia que sua promoção não tinha ocorrido por ter uma equipe de alta performance, mas sim por sua dedicação e empenho, força de vontade e competência. Ou seja, pelo potencial que apresentava de crescer. No entanto, esse jeito mais masculino de liderar lhe trouxe alguns problemas. Ficou mais isolada das pessoas, tornou-se mais individualista, passou a ser vista como grosseira, rígida e acabou facilitando com que as pessoas sentissem medo. Sylvia sentia que as pessoas tinham dificuldade de conversar de maneira natural sobre os problemas. “Só chegava perto de mim quem já me conhecia da época anterior, quem sabia que eu não era assim, que eu era aberta, que podiam discutir comigo os problemas”, conta Sylvia.



Essa mulher guerreira, quando mais mulher do que guerreira, era mais magra e vestia-se de maneira mais feminina. Fazia ginástica, cuidava do seu corpo, pesava vinte quilos a menos e usava cabelo comprido.

Quando mais guerreira do que mulher, engordou, teve depressão, problemas no casamento, anulando-se enquanto mulher e ao mesmo tempo potencializando sua força na empresa. Sylvia relata: “Quanto mais me anulava no casamento, mais eu descontava no trabalho. Quanto menos eu decidia as coisas no casamento, mais fraca ficava como mulher, mais forte e mais impositiva era no trabalho... era uma compensação.”

*E assim Sylvia foi liderando pessoas, até receber uma denúncia anônima, vinda através um dos veículos de comunicação da empresa com os colaboradores, relatando sua agressividade na forma de liderar. A partir desse fato Sylvia começou a ouvir melhor os *feedbacks* dos seus gerentes e avaliações de desempenho da equipe e do gestor, percebeu que em algum momento tinha deixado de gerenciar pessoas e nem ao menos sabia o que estava acontecendo com elas. Não existe tempo dedicado às pessoas. Assim, surgiu a necessidade de procurar ajuda de uma consultoria e, durante o programa desenvolvido, percebeu que aquele lado “mãezona”, de querer ser aberta, de querer se mostrar para as pessoas como gente valia muito mais do que a rigidez do masculino. Sylvia afirma: “Eu alcanço muito mais resultados sendo aberta e não impositiva, porque eu quebro de certa forma as pernas da pessoa, porque ela nunca imagina tal atitude”. *Interessante que essa colocação “quebro as pernas” ainda é bem masculina, o que denota que Sylvia ainda está em processo, em transição.**

Durante uma etapa do programa desenvolvido pela consultoria, Sylvia contou para a equipe os problemas pelos quais estava passando, abriu-se e pediu ajuda e essa coragem de falar a verdade fez toda diferença na forma como a equipe caminhou em direção aos objetivos traçados. Sylvia percebeu que começava a resgatar seu lado mais feminino, principalmente quando obteve um *feedback* de um de seus gerentes, promovido para outra área: “Eu queria te agradecer por você ter me dado uma chance, uma chance que nunca ninguém me deu. Se eu fosse o meu chefe tinha me demitido o ano passado, tamanha estupidez foi a minha, tamanha

não performance a minha e você podia ter me demitido e não me demitiu e hoje eu entendi porque você não me demitiu. Você não me demitiu porque não ia agregar em nada para mim e nada para sua equipe, essa demissão.” A resposta da Sylvia trouxe uma líder madura: “Eu demito as pessoas por um erro que não dá para ser perdoado. Se a pessoa erra, mas é uma coisa que você pode perdoar e mostrar para ela que ela vai crescer, por que vou demitir se eu não vou trazer nenhuma solução para ela?... hoje eu aprendi isso, então eu prefiro mostrar para ela onde é que ela errou e dar uma chance pra ela crescer porque a gente só tende a ganhar com isso. E você aprendeu... olha como é que você está hoje, super aberto, bem mais humano, bem mais aceito por todos nós e você mesmo se aceita como profissional e você percebeu que você não é o “bambambam”, você tem muito a aprender com a gente e a gente com você”. Sylvia percebeu, nessa conversa, o quanto lado feminino estava presente, estava acordando de novo. “Eu acho que entrou de novo o lado feminino, o da mãe que olha pro seu filho e olha pra sua equipe como seus filhos”.

Sylvia começou a perceber uma mudança no seu comportamento, defendia sua equipe com unhas e dentes perante outras pessoas e áreas, mas internamente fazia as correções necessárias. Sylvia ressalta que não é aquele amor incondicional de mãe que fecha os olhos para as coisas que não deveria fechar, mas também muito diferente de quando se decide isoladamente porque o lado masculino fala mais alto. Sylvia exemplifica: “Eu decido porque sou a boa, eu sei e eu sou a melhor”. Esse é o lado que Sylvia ainda vê muito presente nos homens, que não podem se emocionar, não podem sentir, só têm que decidir, só têm que trabalhar.

Sylvia entende que essa retomada do seu lado feminino aconteceu também quando uma gerente expôs seu problema de relacionamento com a equipe e ela não sabia como agir, como avaliar, o que dizer. Não tinha mais nenhuma opção técnica para sugerir e se deu conta que não era técnica que lhe faltava, mas lhe faltava o lado humano. Percebeu que alguma coisa errada no aspecto profissional e a crise no casamento evidenciou que o problema era maior, ultrapassava as barreiras da empresa. Quando foi para o programa de desenvolvimento com a consultoria e Sylvia discutiu abertamente com as lideranças a situação que estava vivendo, achou que os homens da equipe iriam avaliá-la como incompetente em função do seu

problema na área pessoal. No entanto, teve o reconhecimento não esperado. Reconheceram-na como uma líder modelo, resgatando a época em que sentava e orientava as pessoas, quando não era estressada e decidia em conjunto com a equipe. Disseram que a viam como uma excelente profissional e Sylvia tomou a decisão de resgatar essa competência e ser efetivamente uma líder. O trabalho de *feedback* realizado nesse workshop possibilitou à Sylvia resgatar sua força, perdida a partir da ênfase direcionada ao modelo masculino.

Apesar de Sylvia valorizar bastante a opinião dos homens, para ela sempre foi mais fácil trabalhar com as mulheres. Percebe que são mais compenetradas, que se dedicam a mais coisas ao mesmo tempo. Entende que essa característica deriva da característica feminina de tomar conta da casa, dos filhos, do marido, enfim, de ter várias demandas ao mesmo tempo, enquanto que o homem se restringe ao trabalho. Para Sylvia, as mulheres são mais comprometidas e assumem novos desafios com mais facilidade. Segundo a visão de Sylvia, os homens conseguiram tudo mais facilmente e, por isso, não se esforçam tanto, são mais resistentes a assumir muitas coisas ao mesmo tempo.

Sylvia tem como exemplo de mulher que sempre absorveu muitas coisas ao mesmo tempo, mais projetos do que era sua competência e percebe que as outras mulheres com quem trabalhou também tinham essa característica. Segundo Sylvia, as mulheres são mais batalhadoras.

Além disso, esta executiva de sucesso tem uma profunda compreensão do significado da sua missão em ser líder e não estabelece uma ligação disso com uma religião específica. É católica, mas não praticante. Acredita em uma força divina, espírita, que guia, mas afirma nunca ter se apoiado nessa força para decidir. Sylvia nunca aceitou a idéia de ir à igreja para pedir. Pelo contrário, sempre entendeu que tudo está nas próprias mãos, e que, se quer alguma coisa, o trabalho é a grande ferramenta para se obter o que necessita. Assim, Sylvia nunca se desconectou do sagrado, mas também nunca se conectou para “pedir coisas”. Por outro lado, percebo que cada vez mais a Sylvia se entrega a uma busca pelo sagrado. Apresentou-se, em um dos módulos do treinamento que a consultoria ministrou, utilizando, de acordo com a orientação dada, com um objeto, que era um amuleto

dado recentemente por um “pai de santo”. *Sylvia, após esses problemas por que passou, buscou também o auxílio de terapia mais holística e procura o encontro com o sagrado ainda de maneira tímida, mas contínua e persistente.*

Em momentos de dificuldade, quando precisou de ajuda para tomar alguma decisão, sempre recorreu ao seu pai, fosse para escrever um e-mail difícil, fazer um desligamento ou uma promoção, participar de uma reunião. Enfim, apesar de reconhecer as características militares do pai, Sylvia percebe nele alguém perfeito: “Meu pai é meio que meu Deus... por isso é tão difícil às vezes para mim”. *Sylvia exige dela mesma uma perfeição quase sobre humana...*

Sylvia compartilha tudo com o pai e sabe que ele se orgulha muito da filha diretora que tem. A partilha com o pai se dá no mundo profissional, uma vez que a afetividade, o colo de que Sylvia tanto precisa não é dele que vem. Segundo Sylvia, ele é muito alemão para afetividade... nem beijo dá.... É com a mãe que as confidências acontecem, é com quem se sente amparada no lado emocional. Era sua mãe quem tinha “coração mais mole” quando seu pai batia duro, quando era criança. Era ela quem a acariciava e acolhia.

Com esse misto de mãe e pai dando apoio emocional e profissional, respectivamente, Sylvia percebe que sua liderança ainda hoje é mais masculina do que feminina e o desafio é restabelecer o equilíbrio entre os dois estilos. Sylvia ainda percebe que é o lado masculino que decide de maneira mais incisiva e a mulher é mais doce. Com os bancos, se não houver firmeza e for a mulher a negociadora, vêm-na como alguém em quem podem “passar a perna, como burra...”, diz Sylvia, o que justifica, segundo ela, a postura mais masculina. No entanto, entende que, para a equipe, precisa ser a “mãezona” que defende a cria, que está presente, cuidando de todos.

E assim, a menina, mulher guerreira, continua hoje no seu desafio de ser gestora de uma equipe com mais de 50 pessoas, responsável por decisões complexas, buscando integrar sua vida pessoal e profissional num caminho cujos valores sejam sua base. Por conta disso, em um dos trabalhos conduzidos pela consultoria, foram definidos os valores da diretoria financeira, movimento que vem

sendo sustentado por Sylvia junto com os outros gestores da área e cujos resultados se fazem sentir pela melhora do clima, do comprometimento e da vontade de fazer valer os valores da área que são: honestidade, paixão pelo negócio, comprometimento, confiança, liberdade de expressão, respeito.

**Autobiografia: Fátima Therezinha Motta, sócia-diretora de uma empresa de consultoria e professora do programa de pós-graduação de uma Instituição de Ensino Superior privada em São Paulo**

**F**átima é meu nome. Nasci em São Paulo, a 29 de junho de 1957, considero-me uma jovem senhora de 51 anos, que pode ser caracterizada como uma “buscadora”. Há anos vivo à procura de meu crescimento interno, trabalhando incessantemente para a ampliação de minha consciência. Por conta dessa busca, assim como Quiron, uma figura mítica, tento curar minhas próprias feridas, ao mesmo tempo em que ajudo a curar as feridas de tantas outras pessoas que também realizam essa busca.

Início, então, falando um pouco sobre meu passado. Na minha infância, fui uma menina “gordinha”. Estudei em colégio de freiras por mais de onze anos e, por ser filha única, fui controlada por minha mãe em relação a praticamente tudo, tendo que seguir padrões, comportamentos e formas definidos dentro de um padrão moral bastante rígido e exigente. Na escola sempre me superei, fui a primeira da classe, com notas altas, muito valorizadas pela minha mãe, aliás.

Voltando a falar da minha família, meu pai era onze anos mais velho que minha mãe. Era um português que tinha a sabedoria da natureza nas suas veias de aldeão, superando, em muito, a ausência de qualquer educação formal. Não lia, nem escrevia as palavras dos homens, mas entendia a linguagem da natureza e do amor, embora pouco ou nenhum amor tenha demonstrado sentir por sua filha, talvez pela distância estabelecida, talvez pela própria dificuldade em expressar tais sentimentos.

Confesso também que pouco me interessava pelas características naturais de meu pai. Tinha aprendido a valorizar a cultura de minha mãe, a educação oferecida pela escola, chegando a sentir certa vergonha por ser filha de um pai que não sabia nem ler ou escrever.

Entretanto, o verdadeiro valor à sabedoria de meu pai, vim a dar muito tempo depois, quando já havia me tornado uma mulher “feita” e pude, a partir do resgate de

minha ancestralidade, reconhecer a ligação com esse mundo. Quando isso aconteceu, lastimei que meu pai não estivesse mais presente para me ensinar o que sabia a respeito da simplicidade da vida, o que se entrelaça com a terra, sua umidade, o calor do sol, a iluminação da lua, o vento, a chuva, as pedras, os animais e tudo que está à nossa volta.

Logo cedo, com três anos de idade, fui apresentada à música, pelas mãos de minha mãe, a qual na juventude tocava violino, e agora me oferecia a oportunidade de ler música e tocar piano. Não cheguei a me tornar uma pianista de sucesso, apesar de ter estudado em conservatório por longos sete anos e nutrir uma paixão muito grande pelo instrumento, pelas cordas, pelo som. Minha mãe queria que eu tocasse piano, assim como minha prima e, com isso, seguir uma espécie de tradição na família. Entretanto, para mim, o piano representava uma forma de me conectar com o sagrado, tão procurado, mas ao mesmo tempo, tão distante, nessa época. Sentia que a música mexia com a minha alma, com o meu ser. Até hoje, é assim que me sinto, mas, nesse momento preparo-me para estudar harpa, o que é um grande resgate ancestral, porque este aprendizado está sendo trazido a partir do caminho espiritual ao qual me dedico atualmente.

Mas, para isso, preciso aprender a lidar com o tempo, algo que nunca consegui administrar muito bem, embora sempre tivesse vontade de aprender e, por isso, me dediquei a muitas coisas, preenchendo todos os minutos com atividades diferentes. Talvez tenha sido uma forma de fugir de mim mesma, quem sabe?

Voltando à questão da música, na infância estudava piano no conservatório paralelamente à formação básica. Quando adulta, decidi entrar para a faculdade de Administração de Empresas, a qual frequentava paralelamente ao curso de Comunicação. À tarde, dedicava-me ao estágio. Esforcei-me, dediquei-me e estudei muito, tornando-me um ser mais voltado para questões intelectuais do que para festas, passeios, lazer ou diversão.

Na realidade, essa minha trajetória se fez dessa maneira, porque desde pequena fui direcionada aos estudos e, como não tinha irmãos, aprendi a ficar sozinha com meus livros. Tinha poucas amigas e minha maior diversão era ir à praia

nas férias. Foi assim que minha vida transcorreu. Não tive a figura masculina presente em minha existência. Sempre vivi entre mulheres e os homens da família eram considerados inferiores, como era o caso de meu pai, ou eram considerados aproveitadores e “mulherengos”, como no caso de meus tios e primos. Tais comentários sobre os homens eram feitos pelas mulheres quando estavam entre elas, porque na frente dos homens, especificamente os mulherengos ou aproveitadores, manifestavam certa admiração.

Assim, cresci e me tornei mulher; namorei, casei-me muito jovem e com 23 anos já tinha meu primeiro e único filho. Em meu primeiro casamento, tinha a fantasia de que tudo seria perfeito e, como isso não foi possível, separei-me, mas continuei acreditando nesta fantasia do casamento perfeito e assim casei-me outras duas vezes e me separei também, fato que me levou a fazer buscas pessoais intensas, sendo que minha vida seguia em paralelo a um grande sonho: ter um companheiro.

O interessante foi que, durante todo esse tempo, tinha como entendimento que para chegar a esse objetivo, precisava “fazer e ter” e não apenas “ser”. Assim, trabalhava muito e cheguei a conquistar muitas coisas que me distinguiam na família como aquela que se deu bem profissionalmente. Por outro lado, costumava ser vista como diferente, avulsa, sem sorte, infeliz. Isso não era diferente da própria maneira como eu me sentia, principalmente nas festas de Natal e de Ano Novo, que, ou estava sozinha ou com um namorado novo, o que sempre dava margens a comentários nem sempre prazerosos.

Voltando à minha família, tive uma convivência bastante interessante com minha avó, porque o que me lembro é que, quando pequena, por ser gorda, pesava as pernas da vovó e nunca podia ficar mais do que dois minutos sentada em seu tão desejado colo.

O medo da perda sempre pairou em mim e, mal sabia que teria que lidar com perdas durante toda a vida. Perdas principalmente emocionais. Procurava me destacar nos estudos, talvez para compensar um certo sentimento de inferioridade,



uma vez que minhas primas eram mais magras, simpáticas e desejadas, além de protegidas.

Mas a vida foi passando e logo passei a assumir posições de destaque nas empresas onde atuei. Fui estagiária de relações públicas, depois, auxiliar de treinamento, supervisora de treinamento e, nesse cargo comecei a ensinar, o que a meu ver era relativamente simples, uma vez que na escola sempre lia em voz alta, estudava e, desde pequena, era boa em declamar “Batatinha quando nasce”.

Assim, pelas mãos de uma mulher bastante feminina comecei a dar treinamentos e a ser valorizada nesse caminho profissional. Nessa época, não tinha subordinados, mas percebia que o “charme” era um atributo feminino bastante interessante e sabia utilizá-lo quando necessário, sem esquecer de outras de minhas competências. Mudei de empresas e, quando tive equipe, tinha uma postura bastante exigente, mas, na realidade, sempre gostei de estar na sala de aula e não necessariamente cuidando diretamente do grupo. Nessa ocasião, tive um chefe homem, o qual, com certeza, valorizava outros homens e não mulheres como bons profissionais.

Entretanto, trabalhar com homens e para homens sempre foi muito melhor para mim. Além disso, entrei em sala de aula aos 25 anos de idade, tendo como a maioria de alunos pessoas do sexo masculino. Ali ensinava para aqueles homens o que significava ser líder. Apesar de entender a importância do que fazia, tinha uma visão bastante limitada. Trabalhava buscando status e reconhecimento profissional, apesar de já entender a importância do que fazia e sentir na alma que o significado do que fazia ia além de simples treinamentos de liderança. Desenvolvia minha atividade profissional com e para pessoas, exercendo uma influência nas suas vidas como todo professor que se dedica e acredita no que faz exercer.

Durante todo esse tempo, valorizei as lideranças masculinas e não validava nenhuma mulher que estivesse no poder. Pelo contrário, percebia que havia grande competição no universo feminino e preferia sempre o universo masculino, pelo qual me sentia atraída e não percebia o quanto poderia ser usada em minha ingenuidade tardiamente despertada.

Trabalhei em empresas de renome, com diferentes perfis de tamanho e atuação no mercado. Em todas essas organizações ocupei cargos de liderança, nas quais, em maior ou menor grau, adotei o modelo masculino. Meu segundo marido era consultor e pelas mãos desse homem ingressei nesse universo. A vontade de ser mãe novamente foi bloqueada em função de dois aspectos: o primeiro deles é que meu companheiro não gostava de mulher grávida e, pelo contrário, apreciava mulheres cultas que trabalhavam.

Em função disso, como constantemente estava em busca da aprovação dos outros, em especial do sexo masculino, abafei meu desejo de uma segunda gravidez, continuando a enfatizar meu lado profissional, e, como disse, muito influenciada por um modelo masculino. Também foi por influência do segundo marido que comecei a dar aulas no ensino superior, em uma instituição privada com prestígio em cursos de administração, publicidade e marketing. Pouco tempo depois, fui indicada a assumir a coordenação de um dos cursos de pós-graduação daquela instituição. Lembro-me que minha liderança junto aos professores se caracterizava por utilizar ou a força do masculino ou a sedução do feminino. Depois de alguns anos, houve mudanças na grade dos cursos de pós desta instituição e passei a ministrar uma disciplina chamada Fator Humano, com a qual consegui adquirir maior docilidade em relação ao significado do trabalho e do relacionamento entre as pessoas. Lecionar tal disciplina representou o começo de uma tomada de consciência sobre a existência de outro modelo de liderança, bem como outras formas de relacionamento que garantissem o mesmo resultado.

Posteriormente, passei a coordenar vários professores e pude perceber que, com delicadeza, docilidade, conseguia participação e comprometimento. Nesse tempo, foi decisiva minha convivência com professores que também atuavam como psicólogos, terapeutas, pois eles me ajudaram a entender um pouco mais sobre a alma humana. Foi aí, então, que passei a perceber o valor das mulheres, as quais se mostravam mais presentes nas reuniões, buscavam contribuir mais e eram, em geral, mais bem avaliadas pelos alunos.

Entretanto, houve uma ocasião em que tive um *feedback* bastante difícil vindo de uma das professoras, o que talvez tenha se constituído um despertar importante,

cujo significado só consegui entender muitos anos depois. Essa professora, que ficava sob minha coordenação, disse: “você não precisa apontar os erros dos outros para mostrar que é melhor.” Essa fala me marcou muito, pois até então, achava que as outras pessoas, de modo geral, eram as responsáveis pelos eventuais conflitos, e que eu, Fátima, sempre estava certa. Naquele momento, cheguei a me lembrar de meu pai, que em sua simplicidade, constantemente dizia que eu era autoritária, mas nunca aceitei isso. Primeiro porque não disponibilizava tempo para pensar sobre mim mesma, com o argumento de que eu deveria trabalhar e estudar e, também porque me preocupava com o que eu “tinha” e “fazia” e não propriamente como eu “era”.

Contudo, pelo insucesso contínuo em meus diversos relacionamentos afetivos e pela consciência que já despertava, percebi que parte dos problemas estava em mim mesma e resolvi que algo precisava ser feito. Tentei terapia, mas a periodicidade não cumprida e a sensação do tempo pago para ser ouvida tiravam-me a possibilidade de construção de um vínculo verdadeiro com o terapeuta e com o processo. No fundo, controlava e avaliava cada sessão, não me entregava. Fui buscar na espiritualidade alguma ajuda; caminhei pelo espiritismo, submeti-me a consultas com pessoas que se dizem holísticas, mas sempre à procura de soluções externas.

Na minha empresa de consultoria também não conseguia que houvesse uma estabilidade de pessoas. Houve casos de roubos e também de pedidos de demissão. Nesse contexto, outro *feedback*, de outra mulher, agora colaboradora de minha empresa, mostrou-me que era muito difícil lidar com minhas exigências. Por ser uma informação difícil, preferi desprezá-la e continuar colocando outras pessoas para ocuparem diferentes cargos na consultoria que, pouco a pouco crescia, apesar de ainda hoje ser bastante pequena, porém reconhecida por empresas de pequeno, médio e grande porte, nacionais e globais, familiares ou profissionalizadas.

Entretanto, a busca por autoconhecimento, por transformação interior nunca terminou e a grande virada aconteceu quando conheci o Instituto KVT. Inicialmente não entendi o caminho que se descortinava e o confundi com mais um dos tantos trabalhos espirituais que tinha conhecido. Minha ligação com o esse trabalho

aconteceu em um nível mais sutil, do qual não tinha, na época, a real consciência. Comecei pela curiosidade em saber um pouco mais a respeito de vidas passadas, para, a partir delas, encontrar uma explicação para minha existência atual. Entretanto, essa curiosidade foi substituída pelo reconhecimento de minha origem ancestral, chegando a encontrar o caminho que estava à procura há tanto tempo: o sentido da vida, a missão de cada um.

Este caminho não foi e nem é fácil. Há seis anos, faço parte de um dos grupos dirigidos por Ramy Arany e por Ramy Shanaytá, dirigentes do Instituto KVT, responsáveis pelo resgate de uma tradição milenar, de um povo muito antigo. Junto com mais de 200 pessoas, homens e mulheres, das mais diversas formações e escolaridade, o trabalho realizado não é ligado a nenhuma religião, nem é uma seita: direciona-se ao resgate da consciência. Para tanto, a base é a visão gestadora. Faço parte de um dos grupos onde outras cem mulheres se reúnem, sistematicamente, e realizam um intenso trabalho pessoal, de construção, realinhando conteúdos internos que impactam em todas as ações externas.

Nesse trabalho, realinho-me diariamente e percebo quantos desafios já venci e ainda preciso vencer. Uma das grandes dificuldades que tive foi a aceitação de que vivia presa a máscaras, que fazia tudo para preservar a autoimagem. O processo de me perceber exigiu um trabalho intenso, no que se refere a assumir meu orgulho, minha prepotência e necessidade de controle. Entendi, a partir de cada ensinamento de Ramy Arany, minhas dificuldades em trabalhar com outras pessoas, a falta de simplicidade nos relacionamentos, o que me trouxe a clareza necessária para reconhecer a necessidade de resgatar dentro de mim mesma os princípios femininos de compartilhar, acolher, nutrir.

Entendi o impacto negativo de todas essas características, até então despercebidas, tanto na minha vida pessoal, quanto na gestão que exercia junto a professores, consultores e funcionários em geral. Adquiri o feedback dessas pessoas e compreender o porquê da rotatividade de pessoal na empresa, e minhas próprias dificuldades em meus relacionamentos em geral. Consegui, de fato, constatar que a solução para tais questões deveria partir não de um estímulo externo e sim de mim mesma, de meu interior. Tomei consciência também do quanto

me afastei do que considerava essencial, de meus próprios valores e me apeguei a futilidades, como excesso de zelo por minha aparência, minha exterioridade, ao mesmo tempo em que me afastava de meu ser.

Esse retorno só pode acontecer quando me permiti não ser perfeita, quando me permiti olhar de fato para quem eu sou, de valorizar o que sou e de transformar o que sinto ser importante. E isso aconteceu quando senti vibrar dentro do meu ser, a partir dos ensinamentos dos Ramy, a sabedoria das leis naturais, aquietando minhas dúvidas, trazendo serenidade ao meu ser. Foi um sentimento do significado mais profundo, do entendimento mais amplo de toda ligação que sempre senti com a natureza, e também do afastamento. Entendi toda ruptura que tive com os movimentos naturais e percebo que dia-a-dia me reconecto a essa sabedoria ancestral, que é de muito trabalho, muito “pé no chão”, como diz Ramy Arany.

Durante muito tempo, sentia-me como o exemplo de mulher que não valorizava outras mulheres, interpretava que o masculino era mais importante do que o feminino, não percebendo o quanto me perdia toda vez que tentava “ser homem” na pele sedutora de uma mulher. Muitas crenças e valores foram e ainda estão sendo transformados e sei que hoje reconheço a importância de “ser”, passei a valorizar o trabalho de construção contínuo, sentindo certa lucidez e leveza para lidar com as diferentes circunstâncias proporcionadas pela vida.

Neste processo, passei a compreender mais claramente a missão que tenho, a qual se estende a todas as dimensões da minha vida, assim como reconheço a teia à qual pertenço, sou parte deste enredamento, e o quanto isso dá significado a cada minuto de minha existência, trazendo profundo reconhecimento às minhas origens biológicas, aos meus pais que me possibilitaram os primeiros passos na vida e à Ramy Arany, a qual proporcionou o resgate de minha origem ancestral, auxiliando-me a me reconectar com o sagrado e a essência da vida.

Os ensinamentos desenvolvidos por Ramy Arany e Ramy Shanaytá, no Instituto KVT, me proporcionaram a observação profunda da natureza, a sabedoria das leis naturais, da consciência gestadora, e, portanto, o reconhecimento que o princípio é mãe. Esse aprendizado decorreu durante o desenvolvimento desta tese

de doutorado, constituindo-se no objeto central da pesquisa e, tal como numa grande construção, as peças foram se encaixando. Desde o começo do doutorado, a intenção era trabalhar com o feminino na gestão e, à medida que o tempo passava, ficava evidente a ligação embrionária, de mãe para filha, que a tese tinha com a mãe, consciência gestadora, trazida por Ramy Arany. Assim, a partir da permissão de Ramy Arany e da Profa. Dra. Lucia Helena Rangel (orientadora da tese), resolvi desenvolver este trabalho tendo o livro *Visão Gestadora*, de Ramy Arany, como origem.

Contudo, é fundamental destacar que estou em processo de construção e esta tese é mais um pedaço deste processo. Na liderança que exerço, percebo situações em que reconheço o modelo masculino tomando a frente, com foco apenas no resultado. Ao constatar tais situações, procuro redirecionar minha atuação como gestora. Posso dizer que meu olhar mudou, assim como meus valores estão em transformação. Entendo, em meu íntimo, as leis naturais da consciência gestadora procurando aplicá-las em minha vida como um todo e, principalmente, na minha forma de gestão.

Tenho aprendido a ouvir mais meus colaboradores, a entrecruzar buscando a unicidade, estabelecer o foco do que é necessário, não me perdendo no que não é essencial. Constato que tudo começa do pequeno e vai para o grande, principalmente a gestação que está em tudo, em minhas relações e no modo como minha gestão recebe o impacto desse resgate do próprio feminino.

Vislumbro, desta maneira, que gestando a própria consciência desenvolvo uma gestão onde ensino e aprendo a gestar, a construir, a partir de um foco essencial. Assim, percebo que faço um movimento de integrar a vida a partir do mesmo ponto, reconhecendo minha própria força e a das outras pessoas que, em *elo*, tornam-se infinitamente mais fortes. Algumas parcerias profissionais também foram estabelecidas a partir desse reconhecimento. Esse aspecto também me ajudou a entender que as diferenças individuais realmente complementam e pude aprender a aceitar as limitações e potencialidades das pessoas, sem estabelecer uma base de comparação, mas apenas compreendendo-as e potencializando-as em função do foco a ser trabalhado.

Um dos pontos que mais têm me ajudado nesse processo é o reconhecimento de uma das leis naturais gestadoras, ensinadas por Ramy Arany, que tudo começa de dentro para fora. A gestação é de dentro para fora e essa sabedoria tem sido uma força precipitadora para que eu construa dentro aquilo que desejo que aconteça fora. Em síntese, trabalho para “ser” gestora e não “estar” gestora. Desenvolvi uma percepção muito mais aguçada que me ajuda a tirar os “óculos cor-de-rosa” para enxergar a realidade, a exercer uma melhor gestão. Aprendi também a não me deixar levar por emoções que disparam reações inadequadas, explosivas ou irritadiças. Procuro preservar a lucidez, a partir da contínua construção dos valores essenciais da consciência, sustentando e nutrindo minhas escolhas.

Essas transformações não se manifestaram magicamente e até hoje ainda estão sedimentando meu comportamento que é muito mais paciente, porém não ingênuo, amoroso, mas não infantil.

Prova disso é que, durante muito tempo em que fiz esse caminho, entendia que o que aprendia com Ramy Arany era um conteúdo interessante para ser transmitido para as pessoas, mas, embora achasse que estivesse trabalhando meu interior, percebi que olhava a sabedoria transmitida muito mais como conteúdo do que de fato um caminho de transformação profundo. Havia feito mudanças ainda muito superficiais. Depois de muito tempo, mais de quatro anos nesse trabalho, é que consegui notar como tinha espaço para me aprofundar e viver o que absorvia, a partir de redirecionamentos e realinhamentos constantes feitos por Ramy Arany. Confesso que demorei a entender esses redirecionamentos e aprendi que a sabedoria de mãe não tem pressa, espera até que o filho aprenda. Sou grata por Ramy Arany não ter desistido de mim, porque não foi fácil a compreensão de tudo que aqui escrevo. Reconheço, também, que tenho dificuldade em explicar com exatidão todo processo por que passei, algo não muito fácil de se entender e de se explicar por meio de palavras, contudo sinto que isso também é um momento de construção, e que as dificuldades são superadas apenas quando enfrentadas de fato.

Toda essa trajetória fez com que eu pudesse observar que, assim como eu, as pessoas podem estar distantes delas mesmas, sem o real reconhecimento do tamanho dessa distância.

Desse modo, creio que o princípio feminino gestador seja uma realidade, a qual não deve ser negada, ignorada. No entanto, percebo, que, de uma forma geral as pessoas estão muito distantes dessa sabedoria, daí o fato de pretender, com esta tese, divulgar parte desta sabedoria milenar e, com isso, testemunhar com minha própria experiência de vida, uma nova possibilidade de gestão, a partir da proposta defendida por Ramy Arany com a *Visão Gestadora*.



### **3.2 Vidas e ideias entrecruzadas**

As entrevistas aqui realizadas serão analisadas a partir de algumas temáticas referentes a aspectos do feminino, além de outros envolvidos na própria trajetória de vida dos gestores, os quais influenciaram sua forma de gestão, assim como os valores que esses gestores elegeram para construir suas carreiras e conduzir suas vidas.

É importante ressaltar que os trechos extraídos das narrativas e citados, para serem aqui analisados, apresentam as reais opiniões dos entrevistados, sem quaisquer interferências da entrevistadora quanto ao modo como explicitam seus comportamentos ou sua visão em relação às suas vidas; portanto, não foram corrigidos eventuais termos que possam ser contrários a modelos conceituais acadêmicos ou científicos, nem acrescentados de detalhes que pudessem ser julgados como necessários.

As temáticas a serem abordadas incluem: a percepção dos gestores quanto ao feminino, foco em resultados, relacionamento com a equipe, aos valores pessoais, além do impacto de tais temáticas nas formas de gestão, assim como, momentos em que gestores reveem suas próprias escolhas.

Sendo assim, inicio esse entrecruzamento de vidas e ideias discutindo a maneira como os entrevistados se referem ao feminino, a partir de estereótipos de comportamento típicos da mulher como submissão, docilidade, super-proteção, emotividade, paciência, passividade, insegurança, em oposição ao estereótipo do masculino, por comportamentos de dominação, força, racionalidade, ação, segurança, inteligência. De modo geral, os entrevistados interpretam o feminino e o masculino como presentes tanto em homens quanto mulheres, reconhecendo a influência desses estereótipos em seus próprios comportamentos. Entendo que esses depoimentos possam esclarecer, em parte, a tendência em valorizar aspectos do masculino na gestão, tanto por homens quanto por mulheres. Ao mesmo tempo, os relatos indicam circunstâncias em que são destacadas características favoráveis na gestão feminina por depoentes de ambos os sexos. Iniciemos, então, os comentários sobre as entrevistas.

Para **Aylza**, por exemplo, o feminino foi durante muito tempo visto como menor, menos importante, frágil e pouco valorizado. Pelas mãos de uma freira conheceu o que chamou de “feminino guerreiro”, o “feminino viril”, a partir de um referencial construído pelo contato com clássicos da literatura francesa. De certo modo, a atração de **Aylza** pelo “feminino viril” potencializou seu afastamento em relação a outras manifestações que considerava típicas de mulheres, como o cantar e as atividades em grupo. Também é interessante perceber como a entrevistada reforça que o poder pertence ao universo do masculino e, assim, prefere o mundo dos homens, desvalorizando “as coisas de mulher”.

*Nesse período, sua grande influência foi a de uma freira, quem lhe apresentou, através de autores franceses, lidos incansavelmente, um referencial feminino mais viril, um feminino guerreiro. (...) Aylza, na adolescência, conseguia aceitar apenas o feminino guerreiro, o que sabe trocar espadas. O feminino adocicado foi rejeitado. Era cantar “musiquinha”, jogar bolinha no intervalo, tudo em grupo e Aylza não aceitava esse tipo de coisa, até porque, ainda hoje, não sabe pertencer a um grupo. Enfatiza que sabe “liderar”, estar no comando, à frente de uma equipe.*

*Aylza, ao sentir “o gostinho do poder, deixou o feminino de lado”. Nessa ocasião, não estava muito preocupada com questões de gênero. Depois de concluir o curso de Administração em Piracicaba, decidiu entrar para o mestrado, sendo na ocasião a única mulher de sua turma.*

Esta forma de perceber o feminino, como mais frágil e “sem valor”, influenciou o comportamento de **Aylza** durante longos anos, direcionando-a a valorizar o masculino em sua maneira de agir, pensar, sentir e também na sua forma de gestão.

Já **Estela** refere-se ao feminino nas alusões à “moça boazinha” que aceita, se submete, não é competitiva, nem precisa ser inteligente, porém deve ser bonita. Isto está em evidência na passagem a seguir:

*A avó era a matriarca, tinha uma presença muito forte, inteligente e foi a grande responsável pela educação focada em princípios femininos que Estela teve. Assim, Estela tocava piano para as visitas, era “boazinha”. Tinha que ser a mais bonita entre as meninas, mas a competição restringia-se a esse aspecto. Não interessava se era mais inteligente ou não. Pelo contrário, era desestimulada qualquer competição, principalmente com homens.*

**Marcelo**, por sua vez, responsabiliza o feminino por sua característica de super-proteção, ou seja, entende que, como homem, ter a influência do feminino lhe traz dificuldades em gerir de forma precisa, direta e ágil. Por querer proteger demais

a equipe demora a tomar decisões e atribui a isso ao “seu lado feminino”. Assim, atribui ao feminino uma certa fragilidade na gestão. Vale a pena resgatar um trecho em que Marcelo reflete sobre atitudes “femininas” em sua gestão e o efeito destas em sua interação com a própria equipe:

*Ainda quando trabalhava na corporação de soluções computacionais, Marcelo tinha posições mais agressivas para fora do time e super-proteção para dentro do time. Então, mesmo quando sabia que as pessoas tinham cometido um erro, defendia a equipe, pois sempre acreditou que este era o seu papel como o responsável pelo trabalho. Desta forma assumia toda a responsabilidade, no entanto de uma maneira que, hoje, considera inadequada, pois acabava não chamando à atenção das pessoas para o erro. Esta característica da gestão não ajudava o colaborador que errava, tampouco o desempenho do grupo, mas ainda assim levou-a consigo para a empresa americana, até o momento em que percebeu que isto estava dificultando sua gestão. Deu-se conta disso quando precisou demitir pessoas consideradas improdutivas e demorou quase um ano para efetuar o desligamento de uma e outra durante nove meses.*

*Marcelo acredita que esta super-proteção é um dos princípios femininos de sua gestão. Por outro lado, o modelo mais agressivo também não é muito efetivo, pois vencia quem falasse mais alto, tivesse mais força e não quem fosse mais coerente, ou estivesse mais alinhado com o objetivo, gerando o que chama de ‘recall’, ou seja, o assunto voltava a ser discutido gerando novos conflitos, até que alguém percebesse que o caminho não estava correto.*

Como se pode constatar na fala de **Marcelo**, quando o feminino é comparado com o masculino é visto como mais tolerante, cuidadoso e leve, portanto, melhor do que a austeridade do masculino.

*..., quando se adota uma condição menos austera - típica do homem – é melhor, pois cria-se mais tolerância, toma-se mais cuidado e as pessoas acabam tendo um estilo mais leve de conduzir, assim como ele próprio, que considera não ter muito o estilo de gestão masculino.*

**Cláudia** mostra pontos de vista existentes entre a avó e a mãe em relação à forma como uma mulher deveria se comportar. Para a avó, a mulher precisaria ser feminina, vaidosa, submeter-se à beleza, ser cheirosa e fazer tudo para agradar o marido. Já para a mãe de **Cláudia**, a mulher deveria lutar pela sua liberdade de ir e vir, a fim de produzir algo de valor. Assim, a mãe de **Cláudia** desqualificava os afazeres domésticos, considerados menos importantes do que o trabalho realizado nas empresas. Essas duas visões fizeram parte da formação de **Cláudia**, e ela entende o feminino como sendo uma composição desses comportamentos, ora mais dóceis e submissos, ora mais independentes e ativos. Esta maneira de compreender o feminino, segundo **Cláudia**, reflete-se na sua forma de gestão; em alguns momentos torna-se mais paciente, condescendente, querendo agradar e, em outros,

bastante diretiva, decidida a enfrentar todos os obstáculos, quando se propõe a criar ou desenvolver produtos, realinhar processos, agindo, independentemente de julgamentos de outrem.

*Cláudia destaca que teve avó e mãe presentes e que as duas tinham visões diferentes sobre o feminino. Para a avó, a mulher tinha que ser bem feminina, arrumar-se e suportar até dores em função da vaidade (cita o exemplo de que se o sapato apertasse, não poderia demonstrar expressão de desconforto). A avó também dizia que a mulher devia cuidar do marido, estar sempre bonita e cheirosa para ele. A mãe já dizia outras coisas, pois, no fundo, queria trabalhar, ter uma profissão. Destacava a ideia do trabalho e da independência, tanto que não queria que as filhas tivessem envolvimento com serviços de casa, nem mesmo que elas cozinhassem, pois não desejava às suas filhas a mesma vida que teve. O sonho da mãe de Cláudia, em trabalhar, foi realizado após a separação e falecimento do pai de Cláudia. Nesse momento, mãe e filhas uniram-se para fazer a empresa sobreviver e uma das tristezas da mãe foi o fato de sua outra filha, irmã de Cláudia, ter deixado a empresa para virar dona de casa.*

Cláudia salienta que o feminino pode ser observado tanto nos homens quanto nas mulheres, entendendo como características do feminino: tolerância, cuidado, nutrir, acolher, intuição, olhar para dentro de si, enxergar a resposta instantaneamente, tomar decisões com base em opiniões, refletir, debater, e a negociação ganha-ganha. Como características do masculino, a entrevistada aponta o uso da força, da intolerância, do excesso da razão, precipitação, ansiedade e das decisões rápidas, por números e fatos.

*Especificamente sobre o feminino, Cláudia diz que na realidade não acha que as atitudes têm a ver com o fato de ser mulher ou homem. Afirma que há muitos homens com características femininas, são mais tolerantes, querem cuidar, nutrir e acolher.*

*Cláudia entende como masculino o uso da força, da intolerância, do excesso da razão, da precipitação, da ansiedade, das decisões rápidas por números e fatos. Acredita que o feminino traz a intuição, o olhar para dentro de si e enxergar a resposta instantaneamente, não por números ou por fatos, mas decisões com base em opiniões. É o refletir e o debater. É a negociação ganha-ganha, boa para os dois lados.*

Esse olhar que Cláudia deposita sobre o masculino e feminino interfere na forma como gere a empresa. Como se observa, Cláudia reconhece a importância do feminino, portanto, valoriza as ações e decisões tomadas na empresa que demonstrem esse aspecto. Entende como importante para o sucesso do negócio sua intuição, a forma como negocia buscando o ganha-ganha, o modo como acolhe a equipe, constatando os resultados positivos tanto em faturamento quanto em comprometimento de seus colaboradores.

**Elisa** percebe o feminino pela forma como as mulheres se vestem em sua feminilidade, sensualidade e aparência. Sente que na época em que começou a trabalhar e depois quando se tornou gestora, o feminino precisava ser ocultado, inclusive nas roupas. Vestir-se como mulher era mostrar uma sensualidade que, a princípio, depunha contra a imagem da profissional séria e de sucesso, percepção não mais aceita, segundo **Elisa**, junto à nova geração de mulheres, mais livres em relação à sua feminilidade.

*Na avaliação de Elisa, a nova geração de mulheres presente nas empresas tem um comportamento diferente. “Elas não se preocupam tanto com esses modelos (...) eu vejo elas muito mais leves do que a gente se vê mesmo, assim tudo bonitinha”, resume. Elisa entende que essa seja, de fato, uma postura real da nova geração, “não é fachada”. “Elas jogam muito mais com esta coisa da sedução, com essa coisa da feminilidade no dia a dia, não sei se consciente ou inconsciente, mas com certeza não é fachada; é verdade; é muito mais verdade”. Lidam com a aparência do feminino de uma forma mais aberta e natural. Não há a preocupação em esconder a feminilidade. Pelo contrário, segundo Elisa, os atributos femininos são evidenciados.*

**Elisa**, assim como aprendeu a não revelar o feminino nas roupas, também desenvolveu na sua gestão características consideradas por ela mais masculinas e acreditava que, se o feminino aparecesse, sua imagem seria prejudicada na empresa, assim como o reconhecimento positivo dos colegas homens.

Na comparação com o masculino, **Elisa** afirma que, para ela, o feminino é emoção e o masculino razão, entendido como o intelecto, conhecido, mensurável, portanto, mais confortável. Assim, entre a emoção e a razão, ou optava por tomar decisões fragmentadas, ora pela razão, ora pela emoção, ou, em momentos de tensão, valia-se do masculino, o racional, pois era seu porto seguro.

*Elisa, a mulher dedicada, workaholic, entende o masculino voltado mais para a razão e o feminino para a emoção e se percebe várias vezes tomando decisões fragmentadas, ora pela razão, ora pela emoção. Prioriza a razão principalmente em momentos de tensão porque, para Elisa, o racional é conhecido e mensurável, o que é sua zona de conforto. “O intelecto é minha zona de conforto”, afirma Elisa, o masculino.*

No relato de **Sara**, o feminino, além de se associar com a aparência física bem cuidada e uso de sapatos de salto alto, podia ser utilizado como disfarce para

que o masculino, como comportamento mais dominante, aparecesse, sem ser muito notado, mas efetivo na ação.

*Afirma que sempre valorizou seu lado feminino, sempre se maquiava, usava roupas femininas, salto alto. Em várias empresas ganhou maquiagem e perfume de presente, o que mostra o quanto as pessoas enxergavam que ela usava batom e era feminina. Porém, Sara não se enxergava diferente dos homens, chegava a esquecer que era mulher.*

Outro aspecto que pode ser observado na narrativa de Sara, como conta, em alguns momentos da sua carreira ficou presa na dualidade de uma gestão que percebia, ora como mais feminina, ora mais masculina. Quando começou sua carreira, Sara foi demitida por ter sido considerada muito “poética”, o que entende, como uma gestão mais feminina.

*No início de sua vida profissional não havia adotado conscientemente um modelo de gestão, até porque vinha de uma casa em que nunca se falava sobre modelo de trabalho e o referencial que tinha era a família de Frederico, onde todos eram médicos, portanto sem modelo empresarial. Assim, no início de sua trajetória profissional foi demitida daquela empresa por ter realizado coisas muito “poéticas”, segundo suas palavras, optando por um modelo de gestão mais feminino, entendido como delicado, suave, por assim dizer.*

Após essa experiência, Sara foi trabalhar em outra empresa onde assumiu uma gestão mais masculina, mais focada no resultado, mais exigente, estilo esse com o qual Sara se sente mais confortável.

*Sabia o que era uma falência (seu pai havia falido) e, como se pudesse resgatar o sofrimento pelo qual seu pai passou, foi trabalhar nessa empresa de difícil controle orçamentário e que corria o risco de falir. Então, teve garra por trazer resultados para que a empresa não falisse. Isso veio do fundo de sua alma, trabalhou durante quatro anos nessa empresa, trazendo os melhores resultados possíveis, olhando o todo, fazendo o melhor para a empresa e correndo riscos para ir atrás de algo que tinha convicção.*

*Em relação aos dois estilos, Sara sente-se mais à vontade com o masculino, pelo fato deste ser mais direto.*

Então, ora era mais dura e diretiva, o que Sara chama de uma postura voltada para o estilo mais masculino, ora era mais doce e sensível, o que entende ser um comportamento característico do feminino. O referencial que Sara escolheu, ao ocupar os diversos cargos de gestão é que ser direta é ser focada em resultado. Já o feminino é o que influencia e não tem autoridade. Sara conta que essa dualidade foi motivo, muitas vezes, de queixas da equipe que a via ora “dura” e focada no

resultado, ora menos focada e mais influenciadora. Ou seja, não apresentava uma única postura e sim uma dualidade que gerava desconforto à equipe.

*A manifestação de um estilo mais feminino, para Sara, se deu em situações em que ela não dispunha de autoridade plena e sim autoridade compartilhada e utilizava mais a influência. Em tais ocasiões sentia que tinha que convencer alguém a fazer algo e não impor uma medida. Tal como uma dona de casa que chega a sugerir um passeio, mas a decisão é tomada pelo marido.*

Sylvia percebe alguns comportamentos presentes nas mulheres que as tornam mais comprometidas: são mais compenetradas, dedicam-se a várias coisas ao mesmo tempo, assumem novos desafios com mais facilidade, justificando, assim, sua preferência por trabalhar com mulheres.

*Apesar de Sylvia valorizar bastante a opinião dos homens, para ela sempre foi mais fácil trabalhar com as mulheres. Percebe que são mais compenetradas, que se dedicam a mais coisas ao mesmo tempo. Entende que essa característica deriva da característica feminina de tomar conta da casa, dos filhos, do marido, enfim, de ter várias demandas ao mesmo tempo, enquanto que o homem se restringe ao trabalho. Para Sylvia, as mulheres são mais comprometidas e assumem novos desafios com mais facilidade. Segundo a visão de Sylvia, os homens conseguiram tudo mais facilmente e, por isso, não se esforçam tanto, são mais resistentes a assumir muitas coisas ao mesmo tempo.*

Olegário valoriza o trabalho da mulher, que se apresenta como uma grande força de trabalho, incansável e direcionada à qualidade. Segundo ele, as mulheres, para chegarem ao poder, reproduziram o modelo masculino, de foco em resultado e colocaram sua energia excessivamente no trabalho. A isto, Olegário também lembra que se associa o fato das mulheres serem mais exigidas do que os homens, ou seja, para o homem chegar a um cargo de liderança é normal, para a mulher, precisa ser heroína. Em função disso, as mulheres trabalham mais do que os homens e, na opinião do entrevistado, eles se sentem intimidados por elas. Olegário ressalta que, como consequência, onde trabalha, há muito desequilíbrio na vida pessoal das mulheres, com o aumento de mulheres sozinhas, sem um companheiro, o que potencializa sua dedicação ao trabalho, como algo sagrado, tamanho o ardor e comprometimento. Frente a todas essas considerações, Olegário percebe que a diferença principal entre a forma de gestão de homens e mulheres em suas áreas é o comprometimento, a dedicação, a qualidade do trabalho. Observa, também, que seu estilo de gestão mudou ao trabalhar com mulheres, ou seja, aprendeu a escutar mais e a “discutir a relação”.

*Então, Olegário percebe que, pelo fato de estar em uma unidade cujo núcleo central está nas mãos de mulheres, seu estilo tende a ser mais o de ouvinte e funciona melhor, mas, por vezes sente dificuldade em terminar uma frase quando está com todas, pela ansiedade que apresentam, “discutem sempre a relação”, explicitando com clareza seus sentimentos.*

*A partir dessa convivência, Olegário tem uma teoria: a de que, para as mulheres chegarem ao poder onde estão, tanto no SESC como em outras empresas, tiveram que se valer do modelo masculino, ou seja, ter foco no resultado e não se envolver emocionalmente, ser criteriosa, inabalável, até porque são muito mais cobradas do que os homens.... Assim, Olegário percebe que as mulheres, às vezes, para não terem que se justificar, vão ao trabalho mesmo sem condições ideais. Reconhece, também, que para a mulher ser escolhida como chefe, precisa ser heroína. Já o homem tem as funções outorgadas e a posição de comando aparece naturalmente.*

*Como bom professor que é, Olegário continua sua análise em relação à liderança feminina, explicando que, no seu ponto de vista, trouxe ao ambiente uma visão mais ampla e competente, com maior percepção e inteligência emocional. Isso deixou o homem acuado, com dificuldades em ser liderado por uma mulher, sentindo-se enfraquecido porque fica frente a um obstáculo e não consegue analisar se a orientação é boa ou se é ruim, mantendo-se no conflito de ser “mandado por uma mulher”, correndo o risco de ser demitido por ela. Quando a orientação é boa os homens se prostram, cai sua autoestima.*

*O interessante é que, durante a entrevista, conversamos que talvez, pela ruptura que a mulher teve com o sagrado, o trabalho vem ocupando esse lugar, que está além da identidade, mas é um sacro ofício, visto por muitas mulheres como uma verdadeira religião, a qual ela se dedica sem questionar, permitindo que sua vida seja completamente absorvida por essa força que torporiza, ao mesmo tempo que glorifica. Em vez do terço, laptop, em vez da reza o e-mail, em vez da missa, o celular.*

A partir destas narrativas, percebo que o feminino é visto de diversas formas pelos entrevistados e que exerce influência no papel como gerem suas áreas, no sentido de que, quando o valorizam tendem a manifestar comportamentos a ele relacionados. Por outro lado, quando o consideram inferior, assumem o masculino, como polaridade. Outro aspecto observado é que as mulheres, em vez de enxergarem nelas mesmas a força que têm de planejamento, de ação, de transformação, de trabalho conjunto, visão do todo e da parte, atribuem ao masculino sua força e não valorizam sua força natural de gestar, como nos orienta Ramy Arany, no livro *Visão gestadora: a visão em teia*.

Durante a leitura das narrativas, subentende-se nas falas dos entrevistados que estando a mulher ou o homem no poder, o poder é do homem, no sentido que é o modelo masculino que atribui poder à mulher e não a sua própria *força gestadora*.

O próximo aspecto a ser observado nestas narrativas está relacionado à influência da família na vida destas pessoas, bem como aos valores e às crenças



estabelecidas aos poucos, como referências para escolhas, ações, decisões, impactando seu olhar sobre o feminino e sobre as formas de gestão.

É o caso da maneira como Aylza via as mulheres a partir dos ensinamentos dados por sua mãe: em cada mulher uma possibilidade de traição. Era assim que Aylza se relacionava com outras mulheres, ou seja, não se relacionava e, por conseqüência também não se reconhecia como mulher, preferia adotar comportamentos masculinos.

*Por outro lado, em relação às mulheres, Aylza via em cada uma a possibilidade de traição. Sua mãe, que não costumava expressar seu afeto por beijos e abraços, ensinava que todas as amigas a traíam e que só as irmãs eram fiéis. “Sua família não trai você, as outras mulheres traem” dizia a mãe. E assim Aylza construiu a imagem do feminino.*

Já os homens eram vistos como “superiores”, tinham mais valor, mereciam sempre mais e eram considerados apenas amigos. Essa opção foi a melhor que Aylza pôde ter, uma vez que como uma menina “gordota” jamais seria desejável e, desse modo, manteve sua sexualidade adormecida.

*Descrevendo a maneira como a família estabelecia diferença entre educação de meninos e meninas, Aylza relata dois momentos em que isso ficou muito evidente para ela. O primeiro refere-se à época em que Aylza se formou no clássico e, sem frequentar qualquer tipo de curso preparatório para exame de admissão em curso superior, passou em primeiro lugar no vestibular. Como prêmio por seu desempenho, ganhou dos pais uma caneta da marca Parker. Já seu irmão, depois de oito anos no ginásio, quando finalmente conseguiu concluir o curso, ganhou um carro. Não bastasse isso, Aylza morava sozinha em São Paulo em pensão, ao passo que o irmão morava com a família em Piracicaba. Quando Aylza resolveu protestar para a mãe sobre as regalias dadas ao irmão, esta deu-lhe um beliscão por baixo do braço e lhe disse: “Cale a boca! Ele é homem e precisa disto.”*

*O segundo momento crucial em que Aylza se deu conta da distinção entre educação de homens e mulheres também ocorreu em outra conversa com a mãe, considerada definitiva na relação de Aylza com os homens, com sua visão do feminino e assim por diante. Trata-se do momento em que sua mãe lhe dissera claramente: “Aylza, nenhum homem ama uma mulher gorda. Emagreça ou você nunca terá um namorado.”*

*Tendo em vista esta observação da mãe, Aylza passou a adotar algumas táticas para não ser simplesmente “chutada”, descartada pelo sexo masculino. Primeiro, ela se transformava em amiga dos homens, estabelecia um terreno onde pudesse competir com eles, adotando, dessa forma, um modelo masculino, a seu ver. Conseguiu, então, nessa época, tornar-se amiga de todos os homens de ótima aparência em Piracicaba. Apesar de não haver uma competição explícita, Aylza fazia-se admirar por outros ângulos. Já que seu corpo não podia ser desejado, ela encontrou outra forma de ser amada, apreciada. Isto era percebido por comentários dos homens que eram seus amigos, como: “A Aylza é inteligente. Deus me livre, casar-me com uma mulher inteligente!”*

Os pais de Estela tiveram menos influência no seu comportamento do que sua avó, que lhe deu uma educação mais antiga, de acordo com a geração a que pertencia. Seguindo os ensinamentos da sua avó tornou-se uma mulher submissa e distante da sua geração. Foi educada com os valores que sua avó entendia como adequados a uma menina “de família” e, apenas depois de muito sofrimento e de necessidades financeiras significativas Estela conseguiu se livrar dessa forma mais conservadora e romper com esses valores para assumir outros, o que a levou a buscar sua independência financeira e à ruptura com um relacionamento pessoal insatisfatório.

*Sua grande paixão era sua avó, quem realmente decidia sobre sua educação. Era uma mulher bastante inteligente e “avançada” para a época. Estela foi criada cheia de restrições, como era de praxe nos anos 50 e 60. Teve uma boa educação, estudou em um dos melhores colégios de freiras de São Paulo. Foi direcionada para ser uma boa dona de casa, mãe exemplar e não para ser uma profissional do mercado.*

*Ser mulher, para Estela, era ser dependente do marido, cuidar da casa, ter filhos, papel medíocre para os tempos de hoje, segundo ela mesma. Este modelo teve origem na mãe de Estela, que era submissa e cuidava da casa. A avó tinha se separado do marido, mas, junto com suas duas filhas levava vida restrita às paredes da própria casa. Quanto ao homem da família, o tio, casou-se com uma mulher que já tinha filhos, motivo de indignação e vergonha para a família. Então, sempre foi transmitido à Estela que a mulher tinha que ser bonitinha, “virgenzinha”, só pensar em casar e cuidar da casa.*

Marcelo sente até hoje a exigência dos seus pais em relação aos estudos como forma de crescimento. Independentemente do sacrifício que faça investe no seu desenvolvimento pessoal. E essa busca reforça os ensinamentos da mãe, que eram para que ele aprendesse a “ser”. E assim, Marcelo faz escolhas integrando o profissional com o pessoal, seguindo os ensinamentos do seu pai e da sua mãe.

*Por isso, o pai de Marcelo sempre quis que todos seus filhos fossem os primeiros alunos da classe, passassem em primeiro lugar no vestibular, estimulando a competição através da comparação. Ainda que Marcelo discorde hoje deste método entende que esta era a forma como ele agia para motivá-los a terem alguma coisa na vida.*

*A mãe, por outro lado, embora mais calada, tinha um jeito mais “sábio” de dizer as coisas. Sempre que seus filhos queriam algo melhor, de forma menos objetiva, dizia que eles precisavam “ser” antes de ter qualquer coisa. Transmitia mensagens mais voltadas para o lado pessoal, enquanto o pai falava todos os dias, de forma repetitiva, mensagens como: “Você tem que estudar, tem que acordar às 08 horas de sábado para estudar, nas férias você tem que estudar...”. Embora não fossem bons estudantes, esta parte da educação ajudou bastante os filhos a buscarem sempre as coisas boas.*

**Cláudia** percebe a importância da família e da educação que teve para criar raízes e o quanto essas raízes são fundamentais para sua vida e para a empresa que dirige, uma organização estável, que cresce continuamente, uma vez que as decisões tomadas são passos certos, constantes, que sustentam o desenvolvimento da empresa, assim como as raízes sustentam o tronco, as folhas e os galhos de uma planta.

*Cláudia sempre teve a família próxima e a educação que recebeu foi muito importante para sua vida. Essa menina teve uma infância muito boa, principalmente por ter crescido com a família bem perto...Cláudia apreciava o fato de ter os avós próximos à sua família. Via um lado bom nisso, as origens estavam presentes, mas entendia que os pais haviam perdido sua liberdade. Cláudia sente que, por conta do contato com a família, criou raízes.*

**Elisa**, por sua vez, criada para trabalhar e se dar bem na vida, para não seguir o mesmo caminho difícil que os pais tiveram no início de suas vidas, acata o direcionamento deles recebido, posicionando o trabalho como a grande prioridade da sua vida, seu maior valor.

*Nascida em uma família com poucos recursos financeiros, “eu sou filha de pais bastante simples (...), tanto meu pai quanto minha mãe não vieram de famílias tão bem nascidas”, Elisa ressalta que essa condição não impediu a seus pais de lhes oferecer – a ela e ao irmão – uma educação de qualidade... A mãe, por sua vez, nunca lhe obrigou aos afazeres do lar e sempre deu indicativos de que os estudos, sim, representavam o futuro. Fez dança, piano e outras atividades que não condiziam com o padrão de vida de sua família. Então se viu, desde a infância, direcionada para os estudos. “Eu fui criada pra estudar, eu fui adquirir coisas pra minha formação; nunca adquirir uma formação de dona de casa.*

**Sylvia** tem impregnada em si a educação que recebeu da mãe e do pai e até hoje valoriza essa educação, reportando-se a eles para pedir conselhos. Foi seu pai, quem a desenvolveu nos números, era quem lhe proporcionava uma aprendizagem mais intelectual. E com ele também aprendeu a importância da rigidez da disciplina, o que trouxe para seu comportamento como adulta que se somou a uma necessidade profunda de buscar a perfeição em tudo que faz, impondo-lhe, no seu cotidiano, grande responsabilidade para com todas as atividades que desempenha, seja como mãe, como esposa, como filha, como amiga, como irmã ou como gestora.

*Seu pai era bastante rígido e, conseqüentemente sua educação foi militar, a ponto de ter que ficar em pé na porta da casa para recebê-lo quando chegava à noite...Por outro lado, atento ao desenvolvimento das filhas, todo sábado estudava matemática e física com elas.*

*Sylvia se reconhece no pai, identificando-se com ele no que se refere ao estilo de trabalhar: “Eu sou dura, eu sou rígida, eu não aceito erro, que nem o meu pai”. Em casa até*

*hoje cozinha, arruma a casa, tudo está sempre na mais perfeita ordem, embora tenha empregada e uma ótima condição social.*

*Em momentos de dificuldade, quando precisou de ajuda para tomar alguma decisão, sempre recorreu ao seu pai, fosse para escrever um e-mail difícil, fazer um desligamento ou uma promoção, participar de uma reunião. Enfim, apesar de reconhecer as características militares do pai, Sylvia percebe nele alguém perfeito: "Meu pai é meio que meu Deus... por isso é tão difícil às vezes para mim". Sylvia exige dela mesma uma perfeição quase sobre humana...*

Quanto a mim, recebi diretamente da minha mãe o valor do estudo e do trabalho. Desde a infância aprendi com ela a ser responsável por todas minhas obrigações e, para ser valorizada e amada, sempre fui além das minhas dificuldades e aprendi que o trabalho e o estudo vinham antes do prazer e do lazer. Até hoje penso e ajo desta forma, ou seja, responsável, priorizando o trabalho e o estudo. Este jeito de ser coloca-me, às vezes, em situações difíceis, torna minha gestão injusta, principalmente com o meu time, quando gostaria que fosse tão comprometido com o trabalho e com o estudo quanto sou e percebo, pelo contrário, que há valores que os membros da equipe adotam diferentes dos meus.

*Na escola, sempre me superei, sendo a primeira da classe, com notas altas, muito valorizadas pela minha mãe.*

*Assim, na época em que fazia minha formação básica também estudava piano no conservatório musical. Na faculdade, cursava Administração de Empresas e Comunicação ao mesmo tempo e, à tarde fazia estágio. Sempre fui e sou muito esforçada, dedicada, estudiosa, o que me tornou um ser voltado para questões mais intelectuais do que para festas, passeios, lazer ou diversão.*

Observo que a família, como núcleo central da sociedade, teve uma influência significativa para a vida dos entrevistados, colaborando para ações e decisões na vida adulta. Pode-se inferir também que essas famílias interferiram, em alguns casos, no modo como os entrevistados conduziram suas vidas profissionais, tanto em relação à equipe, quanto à postura assumida diante dos diversos desafios no dia a dia do trabalho. No conjunto das entrevistas, nota-se a referência quanto ao grau de influência das famílias nas escolhas desses profissionais, tanto de ordem individual quanto na esfera do desenvolvimento da carreira.

Sobre a influência da família nas decisões dos indivíduos, aproveito para fazer uma pequena digressão comentando que muitas produções cinematográficas, em diferentes épocas, apresentaram em seus enredos, nos gênero do drama ou da

comédia, a importância da família, dos pais e das mães, na vida dos filhos. Estabelecendo-se uma relação entre películas cinematográficas e o estilo de vida de muitos executivos, como gestores, cito o filme *A trilha do poder*, dirigido por Dimitri Logothetis, sobre a história de um executivo, cujas ações, que incluíam a eterna busca de sucesso profissional e conseqüente esquecimento da vida pessoal, se dão unicamente para atender à expectativa da sua mãe. Assim como no filme o personagem escolhe seguir esse valor e a ele se aprisionar, cada pessoa elege os valores de referência, em função dos quais passam a fazer suas escolhas. A lucidez da escolha determina, como explica Ramy Arany, no livro *Visão gestadora: a visão em teia*, a origem de referência na qual as ações serão sustentadas. Daí a importância de desenvolver a visão do todo e da parte, buscando o foco essencial a ser gestado, de acordo com a consciência gestadora.

Retomando a reflexão sobre as entrevistas, **Aylza**, por exemplo, ao falar de uma “década perdida”, reporta-se a uma fase em que se sentiu “sem rumo”, por não saber lidar com suas emoções, período de conflitos marcado pela busca de referências externas, junto aos homens, fase em que sua vida havia perdido parte de seu sentido.

*Ao falar dos 20 aos 30 anos de idade, Aylza denominou esse período de “década perdida”, por não conseguir encontrar seu papel no mundo. Após ter passado sete anos com as salesianas em um convento, constatou não ter aprendido o jogo do flerte, da paquera, do namoro, ou seja, não tinha a menor ideia de como lidar com sua afetividade, pois tudo isso ficou “trancafiado” em seu íntimo. Em decorrência disso começou a ter diversos conflitos, como o de se apaixonar por pessoas “erradas”, a sentir-se desesperada por não saber o que realmente queria fazer. Chegou a se submeter a dietas extremamente restritivas, quase levando-a à prática de bulimia. Nessa época, Aylza viajou para os Estados Unidos e ao voltar ao Brasil, teve muitos namorados, considerados “errados”, inadequados para ela. Parecia que tinha como propósito estabelecer relacionamentos “errados”.*

No caso de **Estela**, quando se casou tornou-se dependente financeira e emocionalmente do marido, o que a tornou submissa e omissa em relação a si mesma.

*Estela viveu esse casamento com a ideia de que jamais sobreviveria sem seu marido e durante muitos anos nunca se achou capaz de ganhar dinheiro e sustentar suas filhas. Assim, Estela teve muitos problemas conjugais, desde financeiros até de traição, mas, de alguma forma, durante muito tempo não quis enxergar seus problemas e vivia em um mundo cor de rosa, até que começou a ter mais consciência da situação e resolveu trabalhar.*

No entanto, quando Estela conseguiu se desapegar do velho, romper com a submissão, saiu para o trabalho e retomou sua vida. Como não tinha cursado faculdade, nem se preparado para enfrentar o mundo corporativo e, sem um preparo acadêmico para liderar a equipe profissional com que se deparou, resgatou seus valores familiares e os aplicou à gestão.

*Estela percebe que existe ligação entre a forma como lidera e como foi criada. A família, para Estela sempre foi uma grande referência, porque, através das pessoas que deram certo e as que não deram, pode fazer suas escolhas. Segundo Estela, a falta de referência que hoje as pessoas têm explica a banalização da própria vida: “Eu acho que 90% das moças que trabalham na empresa onde trabalho hoje, não sabem direito quem é o pai dos seus filhos, não moram com a família, não casaram.*

Elisa, em um momento da sua vida, passou pela angústia de não ter claros os valores referentes à sua postura de gestora. Como era ser mulher e se vestir como homem? Observa-se, então, a suposta necessidade de adotar um padrão masculino de traje indagado por Elisa. Como nada acontece de forma isolada, logo seu modo de pensar e de agir também sofreu o impacto desta “suposta superioridade masculina” e o trabalho profissional assumiu uma grande importância na sua vida, a forma que encontrou para ser aprovada e para manter seu poder e *status*. A entrevistada, em seu depoimento, destaca um certo vazio característico, a seu ver, naqueles que buscam aprovação externa (de outras pessoas, do ambiente) em vez de buscarem preencher inicialmente seu próprio interior com os valores essenciais, possíveis de serem aprendidos com o princípio feminino gestador, em seus ensinamentos sobre a consciência de gestar, a partir das leis naturais, de dentro para fora, do pequeno para o grande.

*A superioridade masculina era tanta que, no seu primeiro dia de trabalho não sabia que roupa usar: os homens vestiam ternos, as secretárias usavam saias. A esta altura, batia uma dúvida feminina em Elisa: Com que roupa eu vou? Para esta pergunta, uma saída clássica: “Comecei a usar terninho, que era mais ou menos uma mescla entre modelo masculino e feminino, porque o terno da mulher que trabalha é muito parecido: na parte de cima ele é masculino (paletó) e na parte de baixo ele é feminino (saia). E foi assim durante muito tempo”.*

*Na continuidade de seu sucesso profissional, foi promovida à gerência de recursos humanos em 1990. Como em todos os casos de liderança, Elisa sofreu influências de diversos modelos e reflete que na geração anterior à sua as mulheres líderes eram e são muito masculinas. Já, na sua geração, as mulheres estão perdidas: ora têm um comportamento masculino, ora feminino.*

*Assim, Elisa desenvolveu um estilo de liderança que utiliza elementos masculinos e femininos e teve muita influência do estereótipo da força estar no masculino e não no feminino: “gente de sucesso é gente forte que tem comportamento masculino”. Um*

*comportamento que gerou muitas incertezas e revela certa angústia dessa geração: “Como é que eu sou forte e frágil? Por que no trabalho eu tenho que ser forte, aí eu chego em casa eu tenho que ser frágil?”*

**Elisa** mostra que, apesar do sucesso profissional, teve dificuldade em integrar dentro de si as diversas expectativas externas, tanto como profissional quanto como mulher.

**Sara**, a mulher forte, corajosa, desbravadora que é, não demonstra, na entrevista, reconhecer, na sua família, um valor direto que a tenha impulsionado. No entanto, é possível que, indiretamente, tenha assumido a família como um valor no sentido inverso, ou seja, por não querer passar as privações que seus pais passaram, esforçou-se, trabalhou duro, para ir além do que sua família, no sentido material, foi.

*Nascida em uma família com pouco poder aquisitivo, Sara compartilhou a infância e adolescência com uma irmã gêmea. Sua mãe era espiritualizada, porém “límitrofe de inteligência”, citando, literalmente, as palavras da entrevistada. Seu pai era muito carinhoso, porém medroso, arriscando-se pouco na vida profissional.*

Mas a frase que reconhece ter sido sua guia, ajudando-a a vencer todas suas dificuldades foi: “venci estudando”. Essas palavras tornaram-se valores de referência no qual **Sara** se baseou para trilhar sua vida.

*Mas a menina não aceitava essas limitações e partiu dela mesma o impulso para estudar. Atribui essa postura a um estojo de lápis que ganhou no primário com a frase: “venci estudando, estudando vencerás”. Ficou com a frase guardada na memória e hoje, por conhecer um pouco de neurolinguística entende o poder que esta frase teve tanto no passado quanto no presente. Sara tem esse mesmo lápis até hoje.*

Observa-se que há a tendência por parte dos entrevistados de, na gestão, pautar suas escolhas e posturas em alguns valores adquiridos com suas famílias ou a partir de experiências de vida significativas advindas da inter-relação com outras pessoas consideradas importantes para a trajetória pessoal ou profissional.

**Estela** levou para a equipe de trabalho, da qual é gestora, o cuidado e a preocupação que sua família teve com ela durante toda sua infância e adolescência, cuidado que aprendeu a ter com as pessoas em geral, como um valor primordial de humanidade e respeito para com o próximo. É reconhecida por toda organização como uma gestora que assume integralmente seu papel, assim como por todas as

equipes que gerenciou e isto acontece porque se preocupa com cada profissional como efetivamente uma mãe se preocupa com seus filhos, ajuda-os nas questões pessoais e sente que esse jeito é o grande diferencial que apresenta na gestão da equipe.

Para **Cláudia**, os princípios que aprendeu com sua família foram grandes diferenciais para toda sua formação pessoal, profissional, bem como sua atuação como gestora. Costuma manifestar esses ensinamentos nas mais diversas situações, vivendo-os de forma a tecerem todos os entrecruzamentos da sua vida. Todas suas decisões e ações levam em consideração a família, seja a dela, a de seus colaboradores, a de seus fornecedores, ou até a de seus clientes. Valoriza novas ideias, ouve sua intuição e sempre está aberta ao que considera inovação para os produtos, processos ou estratégia da empresa. Respeita os seres com os quais se relaciona direta ou indiretamente, sejam pessoas, animais ou plantas.

*Ainda em relação à família, Cláudia comenta que herdou três princípios dos pais: família, respeito e criatividade. Acredita que esses valores têm total impacto na sua forma de gestão.*

Na trajetória de **Marcelo** os valores de sua família são direcionadores para suas ações, ou seja, interferem nas suas escolhas, precipitando decisões na esfera pessoal e profissional. Ética, responsabilidade, honestidade e integridade fazem parte das decisões tomadas junto à sua equipe, como pilares de sua gestão.

*A família de Marcelo era “muito simples”, com poucos recursos financeiros e pouca escolaridade, vinda do interior de São Paulo. Entretanto, essa simplicidade de sua família não é o aspecto mais relevante; o que a torna muito especial, segundo Marcelo, é a constante preocupação com questões de ética e responsabilidade, entendidos como valores essenciais e a preocupação em transmiti-los aos filhos. Seu pai, em especial, era bastante rígido neste ponto, tendo constantemente o cuidado em dar uma boa formação no que se refere à postura, honestidade, integridade e aos estudos.*

A narrativa de **Olegário** não ressalta a família como influenciadora em seu estilo de gestão. Refere-se a três diferentes gestores como modelos de profissionais, cujos estilos diferentes o ajudam até hoje a resolver as questões de seu trabalho como gestor. Outra fonte de referências para seu trabalho vem da experiência adquirida dos tempos em que jogava futebol.



*Teve suporte de dois chefes, com estilos bastante diferentes: um era estratégico, outro “paizão” e carismático. Foram esses os profissionais que serviram de modelo ao jovem Olegário que também se valeu de um gerente que teve em Bauru, cuja segurança lhe conferia poder, além do carisma e da ética. Quando Olegário precisa, além desses modelos, vale-se, até hoje, de situações que viveu no futebol, para liderar as pessoas da sua equipe.*

Observo, então, que de uma maneira geral todos os entrevistados - em função dos valores escolhidos como referências para sua atuação - foram construindo aos poucos sua forma de gestão. Esses valores se tornaram as referências desses gestores, de acordo com o que nos ensina Ramy Arany, aos quais se reportam para a compreensão de um determinado momento ou situação, definindo suas escolhas.

Outro ponto importante de análise é a visão de resultado, ou seja, a forma de atuação que prioriza o resultado e não o processo. Segundo Ramy Arany, *a visão de resultados induz a que as escolhas sejam feitas de fora para dentro e de forma fragmentada, o que as torna, também superficiais.*<sup>64</sup> A visão de resultado se opõe à visão gestadora que é a visão que traz o foco essencial que é gestado, alimentado, e parido, com a sustentação da parte e do todo.

Podemos observar que, em função da visão de resultados, Elisa faz sua opção profissional. Entende que, graças a essa escolha teve sucesso profissional.

*Até prestes a concluir o curso, pensava na formação clínica, mas o racional a fez optar pela psicologia organizacional: o mercado de trabalho, os investimentos iniciais e o tempo de retorno financeiro. “Eu preciso de grana imediata, preciso comer, preciso viver e aí eu acabei indo pra indústria, que era a única forma de eu ter estágio, de eu ter dinheiro de imediato”, revela. “Foi uma necessidade”, explica.*

*A despeito de todo o trabalho desenvolvido até então na Ernst & Young, o fato que mais marcou Elisa foi a mudança na presidência da empresa, que significou alterações na estrutura. “Todo mundo foi colocado em cheque. Não ficou um gerente. E o que aconteceu então? Fui promovida a diretora, aos 33 anos de idade.*

No entanto, Elisa entende que pagou um preço alto por ter privilegiado o sucesso profissional em detrimento ao restante da sua vida. Assim como para a entrevistada, outras mulheres também vivenciam o foco apenas no trabalho, com a consequente perda da visão do todo, o que gera um desequilíbrio em suas vidas e,

---

<sup>64</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 86.

em alguns casos, rupturas nos casamentos, ou nos relacionamentos de maneira geral. Conforme a narrativa de Elisa sugere:

*Mas teve um preço. Ela reconhece que o custo pessoal dessa dedicação ao trabalho pode ser visto no número de mulheres do seu núcleo de convivência, na faixa dos 45, 50 anos de idade, separadas ou que já se casaram duas vezes, como ela própria. Por quê? Porque o trabalho vinha sempre em primeiro lugar. Se fosse preciso ficar até a meia noite na empresa, ficava. “A nossa geração não tinha coragem de declarar que queria ter vida pessoal, então você ficava na empresa até meia noite, porque os meninos ficavam na empresa até meia noite e você não tinha coragem de declarar que você tinha um marido para cuidar.*

*E assim foi e é a vida de Elisa, uma executiva de primeira linha que vive o trabalho 100% do tempo com um olhar bastante focado no externo, na imagem, no resultado.”*

A experiência de Olegário também é bastante interessante no que se refere ao momento em que prioriza o resultado. Percebeu que se distanciou das pessoas e sua imagem cristalizou-se como alguém chato, perfeccionista e muito crítico, apesar de eficaz. Também entendeu que sua necessidade de manter o poder levava-o diretamente ao foco em resultado, ou seja, para manter o poder, o resultado vem em primeiro lugar.

*Mas foi em Itaquera onde se distanciou mais das pessoas, porque percebeu que, pelo tamanho da unidade, por volta de 200 profissionais, na época, sua posição era vista como de muito poder e, assim, pouco a pouco Olegário percebia que qualquer deslizamento poderia colocar o jogo a perder e ele se tornou uma pessoa muito distante. Assim, a música da época era uma que dizia – “eu só quero saber do que pode dar certo não tenho tempo a perder” – ele tinha que implantar a unidade.*

O foco em resultado vem junto com o autoritarismo, com alto nível de exigência, além da prepotência de achar que os outros são menos importantes, menos concentrados, menos inteligentes, porque o que interessa é chegar ao resultado e as pessoas são apenas instrumentos. Esta experiência eu mesma tive.

*Meu pai, na sua simplicidade, falava-me constantemente que era autoritária, mas no fundo eu nunca quis encarar essa verdade. Primeiro porque não tinha tempo para isso, uma vez que tinha que trabalhar e estudar e, segundo porque minha preocupação era com o que tinha e com o que fazia e não exatamente com o que era.*

Observa-se que a visão de resultado torna a visão fragmentada, porque reduz o foco a apenas uma parte, uma área de interesse, como se não houvesse mais entrecruzamentos com outros focos, reduzindo a essência da vida, do trabalho, do projeto. É a visão que estabelece o controle, o poder, a autoridade.

Outro ponto para análise é a capacidade demonstrada pelos entrevistados de desenvolver trabalhos compartilhados, ou o que comumente chamamos de equipe e Ramy Arany, aprofundando o conceito, chama de *elo*. Sabemos que, por uma série de motivos, como por exemplo competição acirrada, grande volume de informações, rapidez das mudanças e necessidade de múltiplas competências, os profissionais precisam trabalhar em equipe, ou seja, com um mesmo foco, cooperando uns com os outros e cabe aos gestores estimular e precipitar a equipe em direção a essa postura. Como já foi explicitado no capítulo sobre o *princípio feminino gestador*, na natureza tudo acontece em *elo*, a vida se faz em *elo* e cada ser, em *elo*, tem sua individualidade, sua capacidade, sua forma de expressão e talento preservados, porém sustentam a unicidade e o foco vai sendo construído no entrecruzamento estabelecido a partir da *unicidade*. No *elo*, segundo o princípio gestador, a parte e o todo se sustentam, ou seja, a contribuição de cada um garante a nutrição da parte e do todo.

Na narrativa dos entrevistados observa-se que **Aylza** claramente teve, na sua adolescência, muita dificuldade com o trabalho em equipe, principalmente com mulheres, porque na sua criação era presente a dúvida e a desconfiança em relação às mulheres, além de percebê-las como de menor valor e de menor importância.

*Era cantar “musiquinha”, jogar bolinha no intervalo, tudo em grupo e Aylza não aceitava esse tipo de coisa, até porque, ainda hoje, não sabe pertencer a um grupo. Enfatiza que sabe “liderar”, estar no comando, à frente de uma equipe.*

Não é o mesmo que se observa na narrativa de outros entrevistados, como é o caso de **Estela** e **Cláudia**. O que essas duas entrevistadas apresentam em comum são valores que priorizam a ajuda mútua, o acolhimento, a nutrição das relações, no entanto, ainda há pouca clareza do foco em comum entre os participantes da equipe.

**Estela** evidencia a importância da cooperação na gestão. Traz da sua infância esse valor *“era desestimulada a qualquer competição”*, assim como o cuidar e acolher, além de outros valores que aparecem na forma como lida com sua equipe

de trabalho. Reconhece que o trabalho e a constância é que sustentam a manifestação desses valores.

*Foi com a família que Estela aprendeu valores como honestidade (não mexer no que não é seu), respeito (respeitar todos, independentemente de cargo, não exigir que façam o que não é justo, entender as limitações das pessoas), bom senso (“não sei também se é valor, mas eu acho que a gente sempre tem que parar e pensar com bom senso, eu sempre digo que a verdade da gente que trabalha com público é relativa, não é absoluta. A verdade de quem lida com o público é relativa a um momento. De repente, com uma pessoa, usando bom senso posso fazer alguma coisa que não posso fazer com outra. Então, acho que a gente tem que agir sempre com muito bom senso.”).*

*Estela entende que esses valores não são adquiridos de repente. Segundo ela, responsabilidade começa em casa, quando se aprende a estudar, quando se tem filhos, quando se gere a casa. Tudo isso se acumula e a responsabilidade é intrínseca. “Na hora que você precisa do valor ele sai, essa é a minha impressão, não sei se é isso”, afirma Estela.*

A manifestação desses valores e do trabalho em equipe potencializa o diferencial nessa gestora que a destaca no universo onde trabalha:

*... hoje Estela é constantemente chamada para resgatar lojas que estavam indo mal, porque é considerada forte em pessoas. Não se considera muito boa em produtos, mas é chamada para apaziguar lojas que tiveram gerentes que tratavam mal os funcionários e os clientes. O trabalho de Estela é analisar quem realmente vale a pena continuar, quem tem que trocar. Estela diz que faz isso de uma forma natural. Conta que já chega sorrindo e vai abraçar todo mundo e chama funcionário por funcionário, pergunta se o pai está doente, se a mãe e os filhos estão bem, enfim, chega devagar, conquistando cada funcionário. Por outro lado, é dura quando necessário. Entende que não é possível administrar um supermercado só com sorrisos, mesmo que não goste de magoar as pessoas.*

Estela desenvolveu um estilo de gestão que começa aos poucos (*do pequeno para o grande*), sem ansiedade. *Acolhe, nutre, orienta, observa* e tem a *visão do todo*. Esta forma de gestão por vezes não é bem entendida e nem bem avaliada pelos demais gestores, como a própria Estela confirma na sua narrativa, mas também deixa claro que é efetiva para o alcance dos resultados e é sua escolha, pois lhe permite vivenciar seus valores mais essenciais e, com isso, fica bem consigo mesma.

*..., sabe que essa característica conciliatória precisa ser muito cuidada, porque nem todos a entendem. Lembra que na penúltima empresa onde trabalhou nunca chegou a ser Gerente Geral, porque a achavam “mole demais”. No entanto, sempre Estela atinge os objetivos, a loja dá lucro, sempre está em ordem e afirma: “por que tenho que gritar com as pessoas se consigo o que quero sem gritar?”*

*Na empresa onde trabalha tem um ranking de vendas das lojas e as lojas que Estela gerencia sempre estão bem posicionadas. Sabe, por outro lado, que poderia conseguir resultados mais*

*expressivos, talvez, de uma outra forma, mas não seria bom para seus valores. Reconhece que existem gerentes que gritam no meio da loja, falam palavrões e são muito duros com os colaboradores, mas não é o estilo que Estela consegue gerenciar. O estilo de Estela é o de cuidar, o de acompanhar, o de estar junto, o de orientar e o de dar feedback claro a toda equipe.*

Percebe-se que **Estela** se orienta a partir de valores essenciais, *de dentro para fora* e apresenta alguns comportamentos considerados pertencentes, dentro dos estereótipos já mencionados, ao feminino.

**Cláudia**, assim como **Estela**, reconhece que é também do universo feminino trabalhar em equipe, tomar decisões partilhadas, colegiadas, trazer o conjunto das pessoas para o trabalho, ou seja, buscar a participação de todos. Sua forma de trabalhar é pensando no coletivo (“nós”) e não no individual (“eu”).

*... Assim, nesse processo de construção contínuo, Cláudia não se sente diferente das pessoas na empresa, sente-se com elas, no meio do negócio. “Eu me sinto parte, eu não me sinto acima ou abaixo, eu me sinto no meio, eu me sinto junto,... eu me sinto incomodada quando alguém me coloca separada da empresa ou como dona ... trabalho muito no nós ... trabalho sempre com o grupo...*

No entanto, **Cláudia** reconhece que o ritmo do mercado exige uma velocidade que se contrapõe à forma mais lenta que entende que o feminino se manifesta. Essa rapidez é responsável por certas decisões pouco sustentáveis, causadoras de prejuízos ao ser humano, à empresa, à comunidade e ao planeta. Não se trata de propor a lentidão como oposição à rapidez, mas de reconhecer a existência de um caminho que constrói passo a passo, na continuidade. Esse é o caminho gestador contido no livro *Visão gestadora*, a *visão em teia* que, a partir das leis naturais, ensina a gestar e parir, como já detalhado no capítulo sobre o *princípio feminino gestador*.

*Cláudia diz que com o predomínio do feminino os resultados são mais lentos, porém são em conjunto, com todo mundo participando do crescimento e da confiança.*

*Então, a forma como lidera a empresa, segundo Cláudia, “tem tudo a ver com o feminino, de pensar no conjunto, na participação de todos. Não acredito na verdade plena, existem maneiras de ver as coisas.” Para isso ressalta a importância da flexibilidade, o que faz com que seja mais liberal, tolerante, sensível aos problemas dos colaboradores. “Eu trato o nós, o conjunto. Todo mundo participa, eu ouço a todos. É uma coisa de mãe, que deixa o filho fazer a arte, porque o amor está acima. Muitas vezes o amor é criar e não deixar fazer a arte... o sentimentalismo faz com que quando contam uma história triste eu me envolva, acabo abrindo mão de uma semana, dou férias a mais e não desconto... acabo sendo mais aberta, mais flexível”.*

É interessante observar que, tanto na narrativa de **Estela** quanto na de **Cláudia** o comando das duas gestoras é reconhecido. **Marcelo**, ao contrário, nem sempre foi reconhecido em seu comando pela equipe, tendo precisado então construir a compreensão da necessidade do trabalho em equipe, uma vez que sua força maior sempre foi a parte técnica e não a comportamental. Assim, tinha a tendência de não delegar para não depender da equipe e aprende que o comando é estabelecido a partir da construção de uma relação de confiança e de parceria, na qual gestor e gerido se desenvolvem no entrecruzamento estabelecido entre as partes.

*Com relação à delegação de tarefas, para Marcelo sempre foi algo difícil, pois não tinha muita paciência de esperar o resultado. Se um colaborador demorasse além do esperado, acabava executando a atividade e tomando a responsabilidade para si e fez desta maneira por muito tempo até entrar na atual empresa e se ver obrigado a delegar. ....Teve também que aprender a confiar mais no time e esta confiança deu-se a partir do momento que compreendeu que as pessoas são diferentes e que se tem alguém que consegue fazer o que é necessário de uma maneira diferente da sua, isto irá ajudar, ao mesmo tempo em que ajuda a pessoa a se desenvolver, fato que julga bastante interessante.”*

Já o caso de **Sylvia** mostra os prejuízos que podem acontecer na empresa e em uma área se não é observada a força da equipe. Quando, em vez da equipe há a fragmentação, o enfraquecimento é geral: das pessoas, da área, da liderança e do resultado. No caso dessa executiva, seu cargo, poder e prestígio pessoal estavam em jogo.

No início de sua carreira como gestora, **Sylvia** era mais próxima à sua equipe, tinha um comportamento acolhedor e nutridor, interessado nas pessoas, mas após o *feedback* de um diretor, passou a ser mais rígida e distante.

*... Sylvia sabia o detalhamento do trabalho de cada um, quais as dificuldades, o que facilitou a proximidade e um certo encantamento dos colaboradores em relação ao conhecimento técnico da gerência... No entanto, quando recebeu um dos primeiros feedbacks do diretor, foi alertada que deveria ser menos mãe e amiga e mais líder da sua equipe. Cobrar mais e ser menos aberta. Daí para frente Sylvia começou a impor um lado mais masculino, mais rígido e diretivo, lembrando mais o estilo que aprendeu com seu pai.*

Quando **Sylvia** adotou uma postura mais rígida, interpretada por ela como mais masculina, mais distante, os problemas começaram, não só junto à equipe,

mas também em sua vida pessoal. Questões físicas e emocionais foram se avolumando até solicitar a profissionais auxílios na esfera pessoal e profissional. A partir deste momento, a entrevistada começou o processo de reconstrução interna para externamente poder também construir novas relações e curar as que estavam doentes.

Na época em que **Sylvia** se afastou dela mesma e das pessoas, engordou, teve depressão, problemas no casamento, anulando-se como mulher e ao mesmo tempo potencializando sua força na empresa, o que demonstra um mecanismo também apontado por Olegário quanto a uma tendência de se intensificar a dedicação ao trabalho na emergência de problemas pessoais. **Sylvia** relata:

*Quanto mais me anulava no casamento, mais eu descontava no trabalho. Quanto menos eu decidia as coisas no casamento, mais fraca ficava como mulher, mais forte e mais impositiva era no trabalho... era uma compensação.*

*E assim Sylvia foi liderando pessoas, até receber uma denúncia anônima, vinda através um dos veículos de comunicação da empresa com os colaboradores, relatando sua agressividade na forma de liderar*

Com uma equipe composta por mais de 50 pessoas, **Sylvia** recebeu uma denúncia anônima contra seu estilo de liderança, considerado muito violento, “um trator”, que passava por cima de tudo e de todos para chegar ao objetivo. Essa denúncia foi um grande susto para a entrevistada, a qual, a partir desse episódio deu início a um trabalho visando a transformação de seu grupo em equipe, isto é, afastar aspectos do individualismo e de um olhar fragmentado, a fim de se construir visão e valores comuns a todos, trabalhando-se continuamente a responsabilidade e a cooperação.

**Sylvia** aprendeu que, para manter a equipe unida, há necessidade de muito trabalho, contínuo, e que ela, como gestora é quem, em primeiro lugar precisa se trabalhar, no sentido de reconhecer suas dificuldades e não “passar por cima”, como vinha fazendo. A terapia ajudou-a a se realinhar internamente, buscando suas forças, sua essência e seus valores. Quanto à equipe, **Sylvia**, neste momento, realiza um trabalho profundo com todos os participantes, restabelecendo foco, redefinindo papéis e estrutura, restabelecendo canais de comunicação, ouvindo a todos, construindo a confiança e o objetivo comum. Podemos observar que, como

Ramy explica e já detalhado anteriormente, a partir da consciência gestadora, todo gestor deveria ser a origem da sua equipe, de onde tudo precipita e a equipe, sua extensão. Assim, o comando é reconhecido como *origem* e o foco é mantido em *unicidade*, mas essa construção começa *de dentro para fora*, o que parece ser o caminho que Sylvia escolheu, começar por ela, realinhando-se. O que é importante, segundo o que ensina a consciência gestadora é avaliar os valores de referência dessa construção interna à luz das leis naturais.

Nessa construção com a equipe **Sylvia** definiu o foco, a missão, a visão e os valores da área, entrecruzando com a missão, visão e valores da empresa; trabalha no seu dia-a-dia arduamente para que sejam compreendidos e vivenciados por todos os participantes do seu time.

**Cláudia** também tem o foco muito bem definido, traduzido em uma missão costumeiramente lembrada à equipe, para que seja compreendida e vivenciada, direcionando-os para um trabalho conjunto.

Quanto a **Olegário**, a integração da equipe sempre foi uma ação estratégica direcionada a resultados.

*Olegário focou no resultado e com a formação que fez na Fundação Getúlio Vargas, teve acesso a ferramentas que não conhecia e lhe deram ganhos de escala. Fazia muitos brainstorms com a equipe e, dessa forma, mantinha-os comprometidos. Para possibilitar maior conhecimento entre as pessoas comemorava os aniversários do mês com bolos, propiciava almoços e festas temáticas para a equipe, onde sua presença era constante, o que forçava a integração e o conhecimento entre as pessoas. Outra preocupação que Olegário tinha, era de não deixar que algum setor ficasse poderoso e se sobressaísse em relação aos outros. Ou seja, todas suas ações eram direcionadas ao resultado, estrategicamente definidas para que os profissionais trabalhassem integrados e produzissem o que era esperado.*

**Elisa**, assim como **Olegário**, integra pessoas com foco nos resultados. Estrategicamente precisava se preocupar com as mulheres e o clube de mães que coordena tem como objetivo reter os talentos.

*Na empresa onde Elisa trabalha tem um clube de mães, onde Elisa junta mais de 100 mulheres. Elas têm horário flexível para ficarem com os bebês. Elas decidem como querem trabalhar, se de manhã ou de tarde. Se antes, as mulheres escondiam a gravidez por medo de serem demitidas, hoje são parabenizadas e o medo é das empresas em perder esses talentos.*



Quanto a mim, no papel que exerço como gestora, a dificuldade de trabalhar em equipe foi um fator decisivo para minha busca pessoal, porque entendi que essa dificuldade começava por ter sido filha única e não ter aprendido a compartilhar, quando criança. Além disso, meus problemas de relacionamento e de formação de equipe com certeza, passavam por dificuldades pessoais.

*No entanto, pelo insucesso contínuo em meus diversos relacionamentos amorosos e pelo início de consciência que já despertava, percebi que parte dos problemas estava em mim mesma e resolvi que algo precisava ser feito.*

Essa lucidez aconteceu depois de anos de trabalhos no Instituto KVT, onde comecei a entender que os *elos* são construídos e não são prontos e que demanda trabalho interno e externo.

*E assim, percebo que faço um movimento de integrar minha vida a partir do mesmo foco, reconhecendo minha própria força e a das outras pessoas que, em elo, tornam-se infinitamente mais fortes. Algumas parcerias profissionais também foram estabelecidas a partir desse reconhecimento. Esse aspecto também me ajudou a entender que as diferenças individuais realmente se complementam, e aprendi a aceitar as limitações e potencialidades das pessoas, sem estabelecer uma base de comparação, mas apenas compreendendo-as e potencializando-as em função do foco a ser trabalhado.*

Identifica-se em quase todas as entrevistas que, em função de algumas dificuldades pelas quais esses gestores tiveram, chegaram a tomar decisões por adotar outro posicionamento em suas vidas, ou em relação ao estilo de gestão praticado. Tal desejo e empenho por mudança manifestaram-se com um novo olhar em direção aos próprios valores, tidos como referências para suas vidas. Vejamos situações significativas desses “pontos de virada”, circunstâncias em que os entrevistados se propuseram a efetivar mudanças significativas em seu modo de ser e agir.

Em relação à **Aylza**, o término da “fase negra” de sua vida se dá com o fim do ciclo da mulher que nega a si mesma, privilegiando o mundo intelectual masculino, para iniciar um novo ciclo de educadora, depois de gestora de educadores, cujo contato com os alunos afluou sua veia de “mãe nutridora” e, nas palavras de **Aylza**, um buraquinho na sua armadura foi feito e, por aí a troca começa a acontecer: *ao mesmo tempo que ensinava, foi se humanizando e percebeu seu feminino desabrochar.*

Percebo, então, que **Aylza** “acordou”, teve um *insight*, que afetou seu modo de ensinar seus próprios valores, uma vez que precisou aprender a confiar em si mesma e nos outros, a se entregar, a se “doar”. Paralelamente, com a terapia **Aylza** pôde aproximar-se de si mesma, enxergar-se e *lapidar as pontas ásperas para que ficassem mais arredondadas e suaves*. A isso seu corpo respondeu com a perda de 50 quilos e depois a entrevistada se deu o direito de deixar-se apaixonar e viver um grande romance, *quando aprendeu que era desejável e pode limpar de dentro dela todas as falas da mãe que a colocavam como horrorosa, gorda e impossível de ser desejada por qualquer homem*. Esses ciclos vividos por **Aylza** proporcionaram à sua gestão reflexos importantes, uma vez que a mulher e a mãe foram tomando cada vez mais forma e definitivamente contribuindo para que **Aylza** construísse uma relação harmônica com a equipe.

**Aylza** buscava conversar com os professores e ouvir-lhes constantemente, procurando sempre pontos em comum. Construía o foco que conduzia à visão do todo e da parte (discutia questões da escola e como o professor se inseria nesse todo).

*Antes de os professores se dirigirem para a sala de aula, passavam pela sala da “grande mãe”, como um ritual prazeroso e, quando não faziam isso, Aylza ia à sala onde se reuniam e começava a conversar, perguntar, brincar e dar boas gargalhadas com os professores. Ao mesmo tempo, aproveitava o momento para dar seus recados, dizer o que não estava gostando, e para chamar à sua sala quem precisasse de uma orientação mais direta.*

No caso da entrevistada **Estela**, o momento de ruptura em relação à sua dependência econômica e emocional coincide com o término do ciclo da esposa vitimizada e o início da mulher gestora de equipes. Nasce, então, uma pessoa que renuncia à postura infantil e submissa para adotar um comportamento mais maduro, reconhecendo, desse modo, a necessidade de a mulher comprometer-se consigo mesma e também com os outros, vendo-se, sentindo-se parte de um todo maior, predispondo-se a ajudar, acolher e nutrir as diversas equipes, construindo relações que se interligassem e se complementassem em dimensões pessoais e profissionais.

Essas relações fundamentavam-se na facilidade ao se comunicar tanto com os clientes mais refinados, “distantes”, quanto com os mais amistosos

“descontraídos”, assim como com toda sua equipe. Para Estela, era fácil falar com diferentes públicos, entender suas necessidades e atendê-las. Estabelecia uma proximidade com a equipe que favorecia a confiança e o comprometimento de cada profissional.

*...pegava seu prato e ia comer no depósito, junto com todos. Conversava com os funcionários, envolvia-se com os problemas pessoais, procurava ajudá-los com sua opinião, fazia o enxoval dos bebês.... usava seu bom senso... sabia que tinha que puxar o funcionário para ela e o fazia da maneira mais simples possível: preocupando-se com ele, ajudando-o quando necessário, não colocando uma pressão muito grande na equipe.*

Cláudia, como executiva, mãe e mulher, passou por vários momentos de incerteza e mudança em suas escolhas e em seus comportamentos. Talvez a circunstância mais significativa tenha sido a morte de seu pai, fator que desencadeou o processo de sua participação efetiva na empresa. A partir desse momento, deixou de ser a “menina sem responsabilidades” para assumir verdadeiramente a gestão de um negócio.

Marcelo, por sua vez, sentiu alterações na auto-imagem e a tudo que defendia como base de sua gestão, ao ter assumido o cargo que ocupa atualmente. Percebeu que só conseguiria sucesso em sua atuação como gestor se desenvolvesse seus colaboradores de forma que constituíssem uma equipe. Para tanto, utilizou-se da comunicação, deixando claros os objetivos e comportamentos esperados, ouvindo o que os colaboradores esperavam dele, fazendo *follow-ups* e recebendo *feedbacks* contínuos.

Reconheci, no meu caso, que a grande mudança que tive em minha autoimagem e nos valores essenciais ocorreu ao constatar a imensa dificuldade que tinha (e ainda tenho) em trabalhar em *e/o*. Identifiquei que tal dificuldade deriva de escolhas feitas a partir de valores familiares. Ao me comunicar, por exemplo, costumava me posicionar com prepotência, para demonstrar que estava no controle, revelando agressividade, impulsividade e, às vezes, docilidade excessiva. Hoje, gesto uma comunicação mais harmônica, ouço mais as pessoas, sem criticá-las, procuro entender seus valores, de maneira flexível, ou seja, tento construir uma nova forma de comunicação, na qual cada relação é “tecida fio a fio”.

Apesar de saber que ainda teria muito a entrecruzar destas vidas tão instigantes, entendo que, assim como uma obra de arte que não se esgota, em função dos detalhes a serem captados ou de suas cores e nuances, o artista, no processo de elaboração, decide em qual momento concluir seu trabalho, termino aqui esta breve análise, postergando, assim, a detecção de outras minúcias e sutis matizes.

Nesse momento, volto a refletir sobre minha trajetória e percebo que poderia ter sido mais suave se tivesse, há mais tempo, conhecido o que hoje começo a aprender sobre consciência gestadora e princípio feminino gestador, ensinados por Ramy Arany, em seu livro *Visão gestadora: a visão em teia*. Entretanto, como o caminho está em processo, entendo que vivo um momento de construção em que *gesto o foco essencial de ser, a partir de valores essenciais e das leis naturais*, assegurando que o trabalho continua e, tal como a natureza, *de dentro para fora, do pequeno para o grande*, dou passagem ao meu crescimento.

Constato, então, que em *unicidade* com o fato de as obras de arte não se esgotarem, a vida dos entrevistados e a minha continuam na busca de uma forma mais harmônica de “ser” e cada pessoa, a seu modo, procura construir seu caminho evolutivo, definindo e redefinindo focos, valores, alinhando-os, assim, à sua missão individual.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS PRINCÍPIO FEMININO NA GESTÃO

Retornando à minha trajetória profissional como consultora organizacional e também como professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), observo que os gestores, em geral, independentemente do cargo que ocupam, ou seja, superintendência, diretoria, gerência, chefia ou supervisão, não são cientes nem conscientes do seu real potencial gestador. No entanto, impulsionados pela lei natural da gestação, de forma inconsciente, gestam, a partir das origens de referências pessoais, que são as crenças e valores advindos das várias áreas da formação pessoal e profissional. Assim o fazem, algumas vezes de forma alinhada à missão e aos valores da empresa, potencializando os talentos das equipes, construindo relações harmoniosas e alcançando os objetivos esperados de maneira integrada à empresa como um todo, à comunidade e ao ambiente. Outras vezes, gestam de forma antagônica, dando vazão ao imediatismo, à fragmentação, aos conflitos, às doenças, aspectos presentes em certas corporações, principalmente quando o valor de referência é o resultado a qualquer custo. Este tipo de gestão tende a buscar respostas rápidas, pressionando os funcionários, estabelecendo crises internas, sem reconhecer os passos e o tempo necessário, chegando aos objetivos a um custo muito alto, ou, em alguns casos, abandonando-os. Essa pressa por resultados rápidos que conduz à ansiedade é algo que se encontra nas pessoas em geral e não só nos gestores, como Ramy Arany ressalta:

*...atropelando-se em movimentos, direcionando-os de forma desalinhada, onde há a imposição da vontade, do controle que direciona a manipulação de tudo que envolve a ação, de forma que, algumas vezes, acaba-se conseguindo alcançar os objetivos com grandes esforços e outras vezes não, chegando-se até à desistência dos mesmos<sup>65</sup>.*

Durante todos esses anos, percebi e percebo alguns comportamentos que revelam angústia, ansiedade, conflitos de profissionais que trabalham nas mais variadas empresas, sentimentos e sensações com os quais se deparam cotidianamente. A dualidade e a fragmentação estão presentes nas várias horas,

---

<sup>65</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 94

nos intermináveis e, ao mesmo tempo, fugidios dias da semana e, por vezes, também, aos finais de semana, tanto dos gestores, quanto dos profissionais que respondem a eles, os chamados empregados, ou funcionários, ou colaboradores, ou, ainda, servidores.

Como exemplo desta situação, trazido pelo cinema, basta lembrar do filme, dirigido por David Frankel e produzido por Karen Rosenfelt, **O Diabo veste Prada**, quando Miranda (Meryl Streep), no papel de Diretora de uma revista de modas, estabelece pressão contínua entre os colaboradores, direcionando-os a atividades cujo foco é a manutenção do seu ego e poder. Percebe-se, nesse filme, uma gestora que desenvolve um clima de conflito, antagonismos, fragmentações, disputas e doenças, para ela mesma e para sua equipe. Os padrões de referência que caracterizam a personagem citada são as máscaras sociais, o luxo nas roupas, a moda determinando e direcionando ações e comportamentos, ou seja, a valorização de aspectos externos que afastam cada vez mais as pessoas delas mesmas. A ruptura com esse padrão se dá quando uma das profissionais, subornadas a Miranda, Emily (Anne Hathaway) rompe com esse modelo, ao qual se submeteu por um tempo, e retorna à sua essência, aos seus valores de referência mais naturais e verdadeiros. Assim como Miranda, esse tipo de gestor é encontrado com frequência nas organizações, vida real, e, quando são mulheres, como é o caso do filme, evidenciam o modelo de gestão rígido, fragmentado e prepotente que algumas gestoras adotam, o que demonstra seu afastamento da natureza feminina, reconhecida, pela visão gestadora, como acolhedora, nutridora e sustentadora do todo e da parte.

Identifico, então, no meu cotidiano, a existência de um *desalinhamento no gestar*, procedente da dualidade presente nos seres humanos, ou seja, por vezes gestam-se angústias, conflitos, competição e ansiedade. Os gestores são pessoas e como tal são duais e fragmentados da origem e refletem essa dualidade no trabalho, apresentando a tendência em gerar pressão sobre os funcionários e danos ao clima da empresa, efeitos já mencionados anteriormente e amplamente discutidos nos livros e artigos especializados. Percebo, então, certo despreparo de alguns gestores em gerir e, em função disso, a dificuldade em assumir o “ser gestor”, razão pela qual desenvolvem uma postura por vezes distante, pressionadora ou omissa. Também

observo a existência de muitos gestores que se preocupam em realizar seu trabalho da melhor maneira possível, mas ainda se perdem nas várias soluções que o mercado oferece. Outros percebem a seriedade do cargo que ocupam e buscam ações de desenvolvimento pessoal mais individualizadas, como treinamentos ou **coach**, por exemplo, para fazer frente ao desafio das atribuições, mas observo que muitos ainda precisam reconhecer que qualquer mudança começa pela própria atitude e comportamento, e não pela ciência que tomam de alguma técnica ou teoria. Ou seja, como se sabe, qualquer mudança que uma pessoa queira manifestar em seu comportamento depende dela mesma, do movimento que precisa ser feito, que, de acordo com a consciência gestadora, é uma mudança de *dentro para fora*.

Há casos, também, que o papel de gestor é experienciado como apenas um cargo, uma tarefa, algo passível de descarte ou, ainda, para satisfazer interesses pessoais. É um troféu, um prêmio por bons desempenhos anteriores, fato que favorece uma postura menos comprometida, uma vez que ocupar um cargo derivado de bons desempenhos não implica necessariamente em “ser”, mas sim usufruir, “ter”, aproveitar do que imagina ser merecedor. Como consequência desta postura, gestores assustam-se quando percebem que os resultados não acontecem e se sentem perdidos. Na esperança de resolver o problema buscam soluções rápidas, novos processos, procedimentos, a mais moderna tecnologia, demitem possíveis culpados e admitem novos profissionais como possíveis soluções. Quando assim agem, optam pela solução que vem do externo, ou seja, de fora para dentro, do superficial, do mais fácil, contrariamente à lei natural que nos ensina que tudo começa de dentro para fora. Essa forma de agir é ressaltada por Ramy Arany, quando afirma que *“o ser humano se empenhou em construir sua evolução a partir de valores invertidos.”*<sup>66</sup>.

Conforme Ramy Arany, a origem a ser reconhecida por nós, seres humanos, é a natureza essencial, que é *“a essência que existe em tudo que a natureza, como um todo, manifesta”*<sup>67</sup>. Porém, devido ao distanciamento do ser humano da natureza essencial, decorrente de seu rompimento com esta origem ao longo de sua jornada

---

<sup>66</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 46.

<sup>67</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 13.

evolutiva, cada vez mais foi se fragmentando, desenvolvendo uma visão bastante parcial, chegando a não se reconhecer mais como parte desta natureza essencial.

Contudo, segundo a autora, nós, seres humanos, mantemos em nossa memória inconsciente o referencial desta descendência natural:

*Algo em nós, oriundo de nossa memória essencial, pois somos filhos da natureza, faz com que nos lembremos dessa essência de forma contínua, como um chamado interno, individual, que, entretanto, é ao mesmo tempo coletivo. Assim, mesmo que de forma inconsciente, somos impulsionados por essa mãe amorosa e paciente que é a natureza, a ir além.<sup>68</sup>*

Embora o ser humano, de acordo com a autora, anseie, mesmo que inconscientemente, “encontrar o fio da trama da evolução que ficou desatado da teia em tempos remotos”<sup>69</sup> é necessário ter coragem para reverter o movimento causador da evolução que caminha na contra-mão da fluência natural, que causa, segundo a Visão Gestadora, todos os transtornos, as dores, os sofrimentos, tanto do ser humano quanto do coletivo planetário.

Observo em meu convívio com os mais diversos profissionais, a busca por esse caminho mais harmônico, na vida em geral e na empresa em particular, foco desta análise, no entanto, também percebo uma tendência da presença da dor e sofrimento no trabalho, o que me causa certo desconforto. O incômodo que sinto se potencializa pela profissão que escolhi, cujo objetivo é impulsionar o desenvolvimento dos gestores e levá-los a outro nível de consciência, para novas compreensões que atendam e façam frente aos desafios da gestão como um todo, trazendo mais lucidez, clareza, saúde e felicidade às pessoas no trabalho. Assim, pela vivência que tenho no Instituto KVT, junto a Ramy Arany, entendo que ser ciente e consciente do princípio feminino gestador altera profundamente o comportamento das pessoas, auxiliando os gestores a “ser”, alinhando-os à visão do que é realmente essencial, resgatando a força interna de cada um, redirecionando os caminhos da gestão. Sendo assim, penso que o desenvolvimento da consciência gestadora, que é oriunda do princípio feminino gestador, é um caminho de transformação do ser, onde, no foco dos gestores, pode contribuir para que reconheçam que existe um caminho para gestar suas ações, caminho esse que

---

<sup>68</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 158

<sup>69</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 159



parte da observação das leis naturais que ensinam a gestar, entendendo que o princípio feminino gestador é uma consciência, portanto, começa dentro do próprio ser, no seu realinhamento interno, no realinhamento das suas origens e valores de referência, que permite a reavaliação das escolhas, bem como uma forma mais natural e amorosa de conduzir as ações e decisões. Para isso há a necessidade de reconhecer a natureza como mãe e os seus movimentos essenciais como comportamentos a serem manifestados.

No entanto, as pessoas, de uma forma geral, estão muito afastadas da natureza e isto é observável pela forma como a compreendem. Algumas reconhecem a natureza nos seus animais de estimação, nas plantas dos vasos e dos jardins, nas matas, no nascer ou no pôr do sol, na lua, percepções ainda muito distantes do que Ramy Arany entende como reconhecimento da natureza como mãe, do seu potencial gestador contínuo e das leis naturais. Os gestores, como pessoas que são, apresentam também esta tendência de distanciamento em relação à natureza e aos seus movimentos essenciais. O não reconhecimento da natureza como mãe, e do seu *potencial gestador*, os afasta do reconhecimento de seu próprio *potencial gestador*, o que os direciona, por vezes, a procurar soluções externas, prontas. Assim, não reconhecem nem a si mesmos, nem aos outros e no lugar de relacionamentos fortalecidos, encontram relações pessoais e profissionais frágeis, melindres, competição, falta de respeito e de ética, desequilibrando e desarmonizando pessoas, estruturas, projetos, chegando a prejudicar ou tornar muito mais difícil o alcance do tão desejado resultado.

Então, na prática das relações estabelecidas nas empresas, o que percebo é a ansiedade prevalecendo no desenvolvimento dos trabalhos, na tomada de decisões, nos contatos interpessoais, entre outras manifestações características dessas instituições. Isso acontece porque no contexto social onde somos inseridos, de consumismo e de concorrência, entre outros aspectos, são valorizados os gestores que encontram soluções cada vez mais inovadoras, que tomam decisões rápidas, chegam a resultados numéricos esperados, surpreendem sempre pela excelência cada vez mais exigida.

Estes gestores, para corresponder ao esperado, manter seu emprego e os prêmios vinculados à remuneração variável que recebem, entram no jogo da pressão e do resultado a qualquer custo e a origem de referência passa a ser o dinheiro, o lucro. Assim, para sustentar essa origem, a tecnologia existente é uma grande aliada que possibilita que a jornada de trabalho se estenda a conexões virtuais estabelecidas ininterruptamente, dia e noite, invadindo a vida doméstica, as relações familiares e os momentos de lazer.

Assim, o trabalho ultrapassa os portões das empresas e caminha em direção às casas, às vidas dos que fazem parte deste momento histórico, que traz, como nunca, uma evolução tecnológica sem precedentes. Estamos vivendo o tempo da ausência das distâncias, das conexões instantâneas, das facilidades ao toque digital, mas ainda não conseguimos a paz que tanto buscamos.

*O advento da proximidade virtual torna as conexões humanas simultaneamente mais freqüentes e mais banais, mais intensas e mais breves. As conexões tendem a ser demasiadamente breves e banais para condensar-se em laços...Os contatos exigem menos tempo e esforço para serem estabelecidos e também para serem rompidos. A distância não é obstáculo para entrar em contato – mas entrar em contato não é obstáculo para se permanecer à parte.<sup>70</sup>*

Essa situação vem trazendo consequências para a saúde dos executivos, registradas em diversos estudos publicados em jornais e revistas, bem como sendo motivo de preocupação dos hospitais. A conscientização dos executivos, em relação ao perigo que correm, tem sido feita através das próprias empresas, que insistem na realização de *check-up* preventivo.

Para ilustrar esse fato, um estudo realizado pelo Albert Einstein Medicina Diagnóstica revelou que a saúde dos executivos brasileiros é preocupante. Participaram da pesquisa 4 mil pessoas, sendo que na maioria executivos. Entre os anos de 2004 e 2006 observou-se que do total de participantes, 76% consideravam levar uma vida estressante e 72% afirmaram sofrer de ansiedade. Em relação à depressão, cerca de 6% revelaram sofrer do mal. Além da questão psicológica, existem os fatores físicos também, pois 76% dos participantes são sedentários e 13% hipertensos. A obesidade e o sobrepeso mostraram-se presentes como um dos maiores fatores de risco para a saúde dos executivos. A doença afeta 76% dos

---

<sup>70</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Amor Líquido*, p. 82

homens avaliados e 26% das mulheres. Quanto às enfermidades cardiovasculares, 14% dos participantes apresentaram riscos intermediários ou avançados de desenvolver patologias desse tipo. O tabagismo também se mostrou um problema relevante em relação à saúde das 4 mil pessoas avaliadas, pois 20% delas são fumantes. Assim como o álcool, que afeta de forma significativa 12% dos participantes.<sup>71</sup>

Esta realidade atinge tanto homens como mulheres, uma vez que a participação do sexo feminino é cada vez maior na força de trabalho. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2005), a força de trabalho feminina mundial aumentou de 1 bilhão para 1 bilhão e 200 milhões entre 1993 e 2003. Isso significa que, cada vez mais mulheres saem de suas casas e participam ativamente do mundo empresarial, havendo também um ingresso maior de mulheres na liderança das empresas. De acordo com a pesquisa elaborada no Brasil pelo **Great Place to Work Institute** com as 100 melhores empresas para trabalhar, a participação feminina em cargos de liderança passou de 20% em 2004, para 31% em 2006. O levantamento do *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*, na pesquisa realizada em 2003, mostra que a participação de mulheres em cargos de gestão vem aumentando, mas ainda é minoria: 18% ocupam cargos gerenciais e apenas 9% de direção.

Esta situação antagônica quanto ao crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e os baixos índices de mulheres ocupando cargos de alta gerência, direção, liderança também é analisada na tese de doutorado de Regina Helena Peres Martins:<sup>72</sup>

*...as brasileiras, do ponto de vista jurídico, são consideradas iguais aos homens, mas na prática há desigualdade e exclusão assolando as mulheres.*

*A situação da mulher no Brasil exige atenção ante a indiferença com que se tratou o tema até o momento. Com o intuito de alterar a condição da mulher no Brasil, criou-se, em 2004, a Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, cujo objetivo é examinar as deficiências e carências existentes e formular políticas e empreender ações para superar a defasagem social.*

---

<sup>71</sup> <http://www.saudedofuturo.wordpress.com/2008/08/31/a-saude-dos-executivos-brasileiros-anda-mal/>

<sup>72</sup> MARTINS, Regina Helena Peres. *Mulheres executivas: ascensão e obstáculos nas organizações*. Tese de doutorado defendida pelo departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

*O cenário das mulheres brasileiras é crítico, de acordo com os dados citados pela Ministra Nilcéia Freire na I Conferência:*

- *mulheres constituem 42,7% do PEA (população economicamente ativa);*
- *maior escolaridade: 6,6 anos de estudo versus 6,3 dos homens;*
- *taxa de desocupação em 2003: homens 7,8%, mulheres 12,3%;*
- *rendimentos: em média 70% do rendimento dos homens;*
- *ensino superior: 62% mulheres;*
- *cargos executivos: 9% mulheres (Instituto Ethos, 2004).*

Em uma pesquisa realizada no Brasil, em 2008 pelo IBOPE e Grupo Abril, com a participação de 1500 mulheres, de 18 a 49 anos, houve indicadores de crescimento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho. Em relação à formação acadêmica as mulheres são maioria na graduação e na pós-graduação, mesmo ocupando cargos executivos em menor proporção. Segundo a mesma pesquisa cresce a participação feminina nos cargos de gerência e diretoria. Foi também identificado que o trabalho gera certa frustração, com exceção das mulheres de classe AA. Outra constatação é que as mulheres, de forma geral, estão razoavelmente satisfeitas com suas famílias, mas as mulheres AA não estão satisfeitas com o seu papel. As mulheres das classes AB e C têm seus piores níveis de satisfação relacionados ao trabalho. As mulheres da classe AA apresentam no trabalho seu melhor índice de satisfação, no entanto são as que se sentem mais infelizes. A pesquisa aponta também para o fato de que, na Classe C, comparativamente aos dados de 2005, diminuiu significativamente o número de mulheres cujo foco estava centrado na família e no papel de mãe, e, mais do que dobrou o segmento de mulheres ressentidas, insatisfeitas e com visão negativa do mundo. Na Classe AB a pesquisa apontou para um aumento significativo no número de mulheres voltando-se para o mundo familiar em função de carências decorrentes da independência financeira ou frustrações profissionais, trazendo o foco no presente e na qualidade de vida. Ao mesmo tempo diminuiu quase pela metade o segmento voltado à busca de realização, independência pessoal e financeira, o que mostra que o trabalho/carreira está perdendo a força, havendo maior investimento na família nesta classe social.

Percebe-se, então, que, para as mulheres de Classe AA, o trabalho é uma fonte de satisfação, mas não se sentem felizes de uma maneira mais ampla e, as mulheres de Classe AB, por se sentirem infelizes com o trabalho passam a se voltar mais para a família, enquanto que na classe C, há grande ressentimento e uma visão negativa do mundo. Ou seja, mulheres de diferentes classes sentem o impacto da sociedade atual e isto influencia seu estilo de vida. Algumas pesquisas falam da opção de algumas destas mulheres em adiar o casamento e a maternidade em função da carreira. Percebo, também junto às executivas com quem desenvolvo trabalhos relacionados à gestão, certo desgaste no sentido de manter razoável equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como necessidade de sempre se superar para demonstrar sua competência, uma vez que ainda, na maioria das empresas, precisam provar que o fato de serem mulheres não é uma desvantagem. Isto decorre, como já falamos anteriormente, do rompimento da consciência, que inverteu o princípio feminino gestador contínuo, onde a origem passou a ser masculina.

A pressão no trabalho sobre as mulheres, portanto, tende a ser grande, mas, independentemente do sexo, sejam homens ou mulheres, a partir destas pesquisas, cujos resultados apontam para os altos índices de doenças, podemos inferir que dentre esses executivos, alguns gestores se distanciaram da natureza essencial do trabalho. Ou seja, conforme Ramy Arany explica, *“na gestação natural, que é o caminho das leis naturais, tudo começa na origem e .... primeiramente, necessitamos saber claramente o foco: o que escolhemos.... sem saber claramente o foco, ou seja, sem a origem, não há como gerar sua extensão.”*<sup>73</sup> Quando o salário e o status são a origem, o que interessa é o resultado final, portanto não existe a percepção do todo, das consequências desse trabalho, seja para o próprio gestor, sua família, sociedade, estendendo-se à natureza e ao Universo. Se hoje vivemos esse alto índice de doenças, se a natureza sofre a poluição humana, os desmatamentos, se a degradação da biosfera é uma realidade, decisões foram tomadas e ações empreendidas pelo ser humano que, a partir de sua visão invertida, interferiu no equilíbrio das leis naturais, chegando a *“acreditar que uma civilização, para ser avançada, deve dominar a natureza ao invés de interagir com*

---

<sup>73</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 98.

*ela*".<sup>74</sup> É a visão de resultado sendo mais importante que a própria vida. Como Edgar Morin ressaltou na palestra proferida no SESC Pinheiros, a convite da Universidade do Conhecimento, em 2007, *a vontade de manipular o mundo terrestre, de destruir a nós próprios precisa ser reajustada. É necessário rever nossa relação com o planeta Terra. Devemos cultivar nosso jardim coletivo, devemos humanizar, fazer da Terra nossa casa comum, a Terra Pátria, a Mãe Pátria.*

Segundo Morin, o primeiro passo para isso é *entender a si mesmo, é ter uma auto – observação*. A consciência gestadora nos direciona também para a importância da auto observação porque, de acordo com essa sabedoria, tudo começa de dentro para fora e, pela lei natural do ir e vir, tudo que está dentro vai para fora e o que está fora vai para dentro, reunindo os universos interno e externo.

Retornando a questões relacionadas ao trabalho, a efetiva auto- observação traz escolhas profissionais com mais significado e, conseqüentemente, mais comprometidas com a essência do que realiza em seu cotidiano profissional. No entanto, através de uma simples pesquisa, aplicada a profissionais variados, elaborada por alunos da matéria *Fator humano como diferencial competitivo*, a qual ministrou na Escola Superior de Propaganda e Marketing, onde os alunos perguntam aos pesquisados, homens e mulheres de diferentes idades, raças e níveis sociais, o motivo pelo qual trabalham, os resultados apontam que mais de 90% dos entrevistados trabalham pelo dinheiro que recebem e não pelo que esse trabalho representa. Outra pesquisa, já mencionada, realizada pelo IBOPE, em parceria com o grupo Abril, identificou que o trabalho é percebido muito mais como um meio para a obtenção da independência financeira. Portanto, a ação do trabalho profissional, em si, não é gestada, em geral, de forma natural, na visão do que é essencial, com clareza de foco, como Ramy Arany explicita, ou seja, o trabalho não tem um significado em si, um foco a ser atingido, ao contrário, apresenta uma relação direta com o dinheiro. Sobre isso, Ramy Arany explicita:

*É necessário mudar esta visão sobre trabalho, desvinculando-a de uma visão de resultados, que induz a que as escolhas sejam feitas de fora para dentro e de forma fragmentada, o que as torna, também, superficiais....A natureza trabalha o tempo todo e nós, seres humanos, extensões da natureza, também trabalhamos o tempo todo, pois tudo é trabalho na visão da consciência construída, visto que a própria construção já é um trabalho.*

---

<sup>74</sup> SHANAYTA, Ramy. *A natureza ensina: a conexão com a luz da cura*, p.15

*Porém, o entendimento de que trabalhar é cansativo, é difícil e, que é uma obrigação, não é em alinhamento às leis naturais, pois na natureza o trabalho é natural.*<sup>75</sup>

Em várias intervenções que fiz junto a gestores, constatei que a opção por assumir um cargo de gestão se deu pela promoção e conseqüente aumento de salário e não pelo interesse em conduzir pessoas a um foco, a ajudá-las a se desenvolver, ou por qualquer outro motivo ligado ao papel de “ser gestor”. São pessoas na maioria descontentes, que se queixam da empresa, das condições de trabalho, do salário, da estrutura, ou seja, são infelizes no que fazem e, impossibilitados de romper com uma escolha mal feita; continuam escolhendo sua própria prisão. Não sabem a importância do gestar na visão do que é essencial. Como Ramy Arany explicita,

*...muitas pessoas não sabem realmente o que querem para si mesmas e para suas vidas. São pessoas que se sentem profundamente perdidas dentro de si, em razão do amplo universo de opções externas que a vida, superficial da sociedade, oferece de forma contínua. Desta forma, acabam não realizando nada e são incapazes de gestar, conscientemente, de construir suas ações de forma lúcida e direcionada e, trazê-las para o mundo como contribuição para a vida, não somente em relação a si como também para as demais, tanto de seu elo de relacionamento, quanto para os menos pessoais.*<sup>76</sup>

O princípio feminino, gestador, contínuo, traz lucidez e clareza, portanto menos desgaste e melhor utilização do tempo e espaço, a partir de um direcionamento mais claro de pessoas que aprenderam a construir em si uma ressignificação para o trabalho, baseada na observação do foco essencial, que é desenvolvido de dentro para fora. Esse caminho desenvolve o ser humano a “ser” e não a “estar”. Assim, retomando o foco do gestor, o profissional “é” o próprio trabalho, “é” o cargo que ocupa, o que gera maior integridade e harmonia em todas as ações empreendidas, portanto maior satisfação e plenitude. Não se pode esquecer que esta relação com o trabalho se dá a partir de escolhas lúcidas do profissional, no sentido de trabalhar em empresas cujos valores sejam afins aos seus, além de ser fundamental o reconhecimento da importância e do significado em “ser gestor”.

Há, então, o próprio resgate do significado do trabalho. Para o princípio feminino, gestador, trabalho é a construção necessária, é a própria gestação, é a

<sup>75</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 86

<sup>76</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 98.

força que precipita a manifestação do que precisa ser parido. Assim, o trabalho não é externo, penoso, fragmentado, mas inicia dentro de cada pessoa, tem um significado essencial, tem um foco e, de acordo com a visão que nos traz a consciência gestadora, *se quisermos que algo aconteça, é necessário que se trabalhe para isso. É necessário que haja a construção, que se geste o que se quer. E essa gestação não é mágica, não adianta rezar, pedir, esperar pelo destino ou pelos outros. É o próprio “ser” quem constrói, quem trabalha em direção ao que deseja. É uma escolha consciente do desenvolvimento de talentos para que ações possam ser gestadas e paridas, continuamente, em direção ao foco essencial.* Assim, não faz sentido, para a consciência gestadora, comportamentos que responsabilizem outras pessoas pelas escolhas feitas por ela mesma, como por exemplo, as diversas escolhas no âmbito profissional. Cada pessoa, através de seus valores de referência, escolhe o que gestar, construir, portanto, onde e como quer ou não trabalhar. No entanto, por vezes observo pessoas que reclamam do trabalho como se fossem escravos, aprisionados a um trabalho que não as realiza, sem condições de construir o que de fato querem para suas vidas. Na realidade essas pessoas são presas a si mesmas, a seus valores de referência e continuamente escolhem situações onde gestam, inconscientemente, sua própria prisão.

Um gestor que tem a consciência do trabalho como uma grande e contínua construção, um trabalho de gestação e parto, não desperdiça recursos em focos duvidosos. Estabelece com clareza o foco essencial e, como origem que é, precipita a construção, entrecruzando com a equipe, onde é parte do elo que se forma, tendo seu movimento de comando em unicidade à extensão. Sabe que tudo depende de muito trabalho, principalmente do seu, que precipita os demais profissionais que são sua extensão. Entende, também, a importância da sua posição, não como um posto de poder, de mandos e desmandos, mas, sim, como uma força precipitadora, que impulsiona a equipe para o trabalho a ser realizado. Sabe que se quiser uma equipe alinhada, integrada e projetos de qualidade, o trabalho é contínuo.

Sendo assim, percebo uma grande lacuna em relação ao significado do trabalho profissional como algo *sagrado, natural, gestado a partir da origem, sustentado e expandido*, assim como qualquer outra atividade. Mas, talvez, há milênios, homens e mulheres se levantavam ao amanhecer e o trabalho os



acompanhava como algo natural e sagrado porque garantia que a própria vida continuasse.

Para explorar um pouco mais a presença milenar de uma certa harmonia na vida do ser humano, reporto-me a Humberto Maturana, no livro *Amar e Brincar*. Conta que, partindo de restos arqueológicos encontrados na área do Danúbio e no Egeu, pode-se afirmar que houve uma cultura pré-patriarcal, que viveu na Europa, entre sete e cinco mil anos antes de Cristo, constituída de povos agricultores e coletores.

*Tais povos não fortificavam seus povoados, não estabeleciam diferenças hierárquicas entre os túmulos dos homens e das mulheres, ou entre os túmulos dos homens, ou entre os túmulos das mulheres. Também é possível notar que esses povos não usavam armas como adornos, e que naquilo que podemos supor que eram lugares cerimoniais místicos (de culto), depositavam principalmente figuras femininas.<sup>77</sup>*

Segundo Maturana, o que provavelmente deveria prevalecer nessa cultura era o respeito, o sagrado da vida cotidiana, a vida numa rede harmônica de relações.

Ao escrever sobre essa relação entre homem e trabalho, como num lampejo, surge na minha mente uma cena do filme *Advogado do Diabo*, no qual o personagem de um jovem advogado, vivido por Keanu Rivers, prefere não dar atenção à sua esposa, que está doente, com medo de perder a oportunidade de trabalhar em um caso e, conseqüentemente, seu lugar de destaque, seu status, seu poder e prestígio perante a sociedade. Esse filme evidencia quanto o valor de uma vida, o companheirismo, a família e o afeto ficam em segundo plano perante o trabalho profissional e a fama advinda do possível sucesso. É o trabalho ocupando o lugar de valores essenciais, onde a razão e a emoção verdadeiras desaparecem, dando lugar à vaidade, tão bem nutrida e desenvolvida, segundo Bauman (2003), na nossa líquida sociedade moderna. Vivemos o tempo onde homens e mulheres estão desconectados, fragmentados e precisam estar com seus dedos ocupados para se conectar freneticamente a algo que lhes ocupe o tempo e que os faça esquecer do vazio da própria alma.

---

<sup>77</sup> MATURANA, Humberto e VERDEN-ZÖLLER, Gerda. *Amar e brincar*, fundamentos esquecidos do humano, p. 39.

Assim, nessa sociedade em que vivemos, algumas pessoas, em geral, e gestores, em particular, começam a reconhecer essa realidade e procuram soluções para minimizar o problema. Outras, até por fuga delas mesmas, voltam-se prioritariamente para a empresa, dedicando a maior parte do seu tempo para assuntos voltados à dimensão profissional de suas vidas. Ou seja, para esses indivíduos, o tempo de conexão se dá prioritariamente nas empresas, onde com a abolição do cartão de ponto, a flexibilidade do tempo, o flexitempo, segundo Sennett (2003) ajuda a se perder a noção do dia e da noite e a conexão se dá através dos meios digitais, eletrônicos, a qualquer hora, com pessoas das mais variadas, clientes, fornecedores, colaboradores, líderes, às vezes sem rosto, às vezes sem identidade, aumentando o vazio interior e a distância do ser para o humano. Nesse ambiente, ainda bastante masculino, uma vez que a mulher pouco participou, os valores predominantes são objetividade, foco no resultado, competição, entre outros, e são eles que pautam as relações que existem nas empresas.

Com o objetivo de entender como esse ambiente foi se formando, apóio-me em Maturana, que, ao explicitar as conversações definidoras da cultura patriarcal pastoril, permite-nos compreender algumas conversações atuais onde predomina a razão mais linear, de negação da mulher, da gestação, portanto dos *movimentos naturais* e da *visão gestadora* (2008). Essas conversações são:

- *De apropriação,*
- *Nas quais a fertilidade surge como uma noção que valoriza a procriação, num processo contínuo de crescimento,*
- *Nas quais a sexualidade das mulheres se associa à procriação e fica sob o controle do patriarca,*
- *Nas quais se valoriza a procriação e se abomina qualquer noção ou ação de controle da natalidade e regulação do crescimento populacional,*
- *Nas quais a guerra e a competição surgem como modos naturais de convivência, e também como valores e virtudes,*
- *Nas quais o místico é vivido em relação à subordinação a uma autoridade cósmica e transcendental, que requer obediência e submissão,*
- *Nas quais os deuses surgem como autoridades normativas arbitrárias, que exigem total submissão e obediência,*
- *Nas quais o pensamento é linear e vivido na exigência de submissão à autoridade na negação do diferente,*
- *Nas quais as relações interpessoais surgem baseadas principalmente na autoridade, obediência e controle,*
- *Nas quais o viver patriarcal de homens, mulheres e crianças surge, ao longo de toda a vida, como um processo natural,*
- *Nas quais não aparece uma oposição intrínseca entre homens e mulheres, mas se subordina a mulher ao homem, pela apropriação da procriação como um valor.<sup>78</sup>*

---

<sup>78</sup> MATURANA, Humberto e VERDEN-ZÖLLER, Gerda. *Op. cit.*, p.76.

Desse modo, segundo Maturana,

*...ao tentar compreender como surgiu o patriarcado europeu – ao qual hoje pertencemos como cultura, o que fazemos é observar as circunstâncias de vida que tornaram possíveis as mudanças no emocionar. Estas, ao mesmo tempo em que geraram o modo de viver patriarcal, constituíram a dinâmica relacional sistêmica que levou à sua conservação – geração após geração – independentemente das conseqüências por ele produzidas.... Assim, ao falar da origem do patriarcado, mostramos que ele é um modo de emocionar que pode ser vivido de muitas formas.*<sup>79</sup>

A cultura patriarcal está incrustada na Era Industrial, porque as conversações adotadas nessa época valorizavam o linear, o racional, a supressão das emoções, o individualismo e a fragmentação dos processos, época em que “a sincronização do homem não mais ocorre de acordo com os ritmos e os tempos da natureza, mas com os incorporados pelas máquinas”<sup>80</sup>. É o domínio da natureza pelo homem. É a inversão dos valores essenciais, conforme Ramy Arany argumenta. Ao mesmo tempo em que se percebe hoje essa herança, sabe-se que nos tempos atuais o mercado é mais heterogêneo, mais exigente, mais competitivo, com foco na inovação, na qualidade e no baixo custo, onde a tecnologia passa a ser um dos grandes diferenciais, exigindo maior eficiência e flexibilidade. Neste momento, a produção que atende diversos mercados nas suas diferentes necessidades, o trabalho intelectual, a utilização de times de trabalho entram em cena e não mais o trabalho individual; passa-se a planejar a fim de conseguir lidar com as incertezas.

Entendo, por todo exposto até então, a importância e a validade da contribuição que o princípio feminino gestador pode oferecer à gestão. A consciência gestadora ensina a observação das leis naturais, onde existe o “ser” e não o “ter”. Ensina a “ser” o que se escolhe, seja em que área da vida for. Portanto, na consciência gestadora o “ser” gestor atua diretamente na postura dos gestores. Quem “é” gestor e não “está” gestor, reconhece a responsabilidade que tem perante si mesmo, perante os colaboradores, perante seus pares, superiores, empresa e comunidade em geral. Vive o papel com tranquilidade, aceitação e sabe a necessidade de *construir* o resultado, que não é mágico, mas tem um caminho a ser seguido. Na consciência gestadora, o caminho a ser trilhado é o caminho gestador que segue as leis naturais. O caminho gestador é a ordem natural de como se gesta

<sup>79</sup> MATURANA, Humberto e VERDEN-ZÖLLER, Gerda. *Op. cit.*, p.15.

<sup>80</sup> HANASHIRO, Darcy et. al. (orgs.) *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*, p.36

numa construção prática, que a natureza manifesta. É a ordem natural que pode ser aprendida, no entanto, não é o foco desta tese e, por isso, não o detalho mais.

Como gestar é uma lei natural, todos os seres gestam a todo o momento, mas a diferença é a consciência dessa lei natural e o reconhecimento da sua presença em cada ação, pensamento e emoção do nosso cotidiano. Sem essa consciência o ser humano não constrói a consciência da sua própria gestação, que é contínua, como Ramy Arany esclarece. O princípio feminino gestador desperta a consciência no sentido de que as dificuldades e os conflitos que permeiam a vida nas empresas, assim como projetos e todas as inúmeras tarefas realizadas, diariamente, são gestados.

Desta forma, uma grande contribuição que a consciência gestadora traz para a gestão das empresas é a de esclarecer que cada ação, para ser efetiva, precisa ser gestada, parida e nutrida. Isso significa que os resultados não acontecem de maneira mágica e imediata, que a pressão estabelecida atualmente faz com que se perca a *visão essencial* e se tomem decisões contrárias à sustentabilidade das empresas e do próprio planeta. O princípio feminino na visão gestadora conduz os gestores a se reunirem ao foco essencial e, a partir das leis naturais gestarem o que for necessário, como projetos, reuniões, tarefas, no tempo e espaço necessários, reunindo recursos, informações, pessoas ao foco essencial, desenvolvendo a visão da parte e do todo, para manifestar as ações alinhadas ao foco essencial, sustentando-as para que sejam expandidas e gerem o resultado como consequência do caminho construído.

A consciência gestadora ensina as pessoas a gestar o foco e a chegar aos resultados como consequência de um trabalho construído, que, como Ramy Arany explica, conforme a lei natural, *tudo começa do pequeno para o grande*. Um bebê começa seu ciclo de existência no útero da sua mãe em um tamanho minúsculo e, vai crescendo até chegar ao peso e tamanho que possa nascer e sobreviver, assim como uma árvore começa de uma semente pequena depositada sob a terra, seu caule começa pequeno, assim como suas folhas, flores e frutos, para, aos poucos, crescer e se desenvolver.

Para dar prosseguimento à compreensão da aplicação do princípio feminino na gestão, é fundamental o reconhecimento da aplicação da lei da origem nas atividades dos gestores. Como lei natural, é presente em toda natureza. Como Romy Arany explica: *“tudo começa na origem, da origem se estende, e para a origem retorna.”*<sup>81</sup> Trazendo para a realidade empresarial, a origem, nas empresas, em uma dimensão, é o conselho administrativo, a presidência, a diretoria. É o comando que direciona a estratégia da empresa e as ações a serem implementadas pela equipe, a partir de origens de referência que são valores, crenças, experiências e modelos de ação. Se a gestão de uma empresa segue a ambição como origem de referência, por exemplo, pode ser que, como consequência, haja excesso de competição na equipe, disputas de poder, falta de cooperação, o que pode afetar o relacionamento com o cliente, que percebe a fragmentação da equipe e, com o tempo, retorna à própria gestão da empresa, problemas relacionados à perda de clientes, insatisfações e reclamações advindas do excesso de competição da equipe. Se, ao contrário, a origem de referência for a cooperação, é possível que se construa um trabalho mais harmônico, com maior estabilidade e vínculo, maior troca de informações, agilizando o atendimento às necessidades dos clientes, portanto resultando em situações mais harmônicas para a gestão. Esses exemplos mostram a importância das origens de referência que determinam as crenças e valores e seu impacto nas escolhas. As origens de referência estão presentes em todos os momentos da gestão de uma empresa. Desde a condução de uma simples reunião, passando pelo lançamento de um produto, contratação de pessoas, compra de materiais, decisões simples e complexas, orientações cotidianas até questões financeiras e outras que impactam o ambiente, a vida e o planeta.

A lei da origem ensina que as origens de referência são o comando para o início de uma gestão. É interessante observar, entretanto, que muitas empresas se esforçam por definir valores morais e éticos, cujo objetivo é direcionar os comportamentos para ações sustentáveis. Assim, muitas organizações, impulsionadas pela gestão, que reconhece a importância dos valores, declaram e vivenciam, o que a consciência gestadora chama de origem de referência. Normalmente os valores são relacionados ao negócio e a práticas de gestão, que,

---

<sup>81</sup> ANDRÉ, Maristela Guimarães. *Ética Natural*. São Paulo: KVT, 2008. p. 61

na maioria das vezes, eram já vivenciados pelos próprios fundadores da empresa, ou seja, a primeira origem. Essas origens de referência passam a ser os balizadores, as guias, para as decisões e escolhas dos profissionais em geral, garantindo que a empresa sustente suas origens, independentemente das possíveis mudanças ocasionadas pelo mercado, por exemplo. No entanto, há empresas em que os valores de fato vividos pela gestão e equipe por vezes são diferentes daqueles definidos e expostos nas paredes. Nestes casos, os valores se tornam decoração, os “valores-parede” e denunciam a distância entre o que é falado e o que é realizado. Percebe-se a falta de clareza em relação às origens de referência, o que traz falta de credibilidade à gestão. Isso acontece quando os valores são definidos a partir de uma realidade externa, do que “é interessante” declarar como valor, são criados apenas como resultado de modismos. Já a consciência gestadora se fundamenta nas leis naturais e os valores de referência têm aí sua base, portanto não respondem a uma moda passageira, precisam ser gestados de dentro para fora, vividos na profundidade do “ser” e não no interesse do “ter” ou do “estar”, como já foi explicado no capítulo anterior desta tese. Assim, os valores de referência estão no interior psíquico, emocional, mental, tanto do gestor como da sua equipe, tornando muito mais fácil e verdadeira sua manifestação.

Quando um gestor sustenta valores invertidos em relação aos valores essenciais, observa-se, de acordo com a consciência gestadora, a falta de *reconhecimento de origem*. Como Ramy Arany esclarece, o ser humano passou a se reconhecer como a própria origem, “*perseguindo a perfeição, que trouxe a fascinação pelo ideal do fácil, do pronto, do mágico e do mágico que é perfeito.*”<sup>82</sup>. Esse fato explica a execução de projetos cuja origem é duvidosa, que tendem a beneficiar pessoas em particular, sem considerar a empresa como um todo, a comunidade, o ambiente social e econômico mais próximo e mais distante. Várias empresas poluem rios e dificultam a vida da humanidade, mas atendem a seus objetivos particulares de lucro e desenvolvimento. Porém, que desenvolvimento é esse que destrói o planeta? Como a gestão dessas empresas pode se imaginar como origem absoluta para poluir, estragar e prejudicar a natureza? Os valores de

---

<sup>82</sup>ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 46.

referência, nesse caso, são invertidos, considerando-se a natureza menor, menos importante.

Seguir a origem é saber para onde se é conduzido e ter a segurança de cada passo dado. Quando a gestão direciona sua equipe de forma segura, transparente e clara, com base em valores de união, dando significado ao trabalho, a equipe se sente impulsionada para o foco a ser construído e o clima é bastante propício ao desenvolvimento de trabalhos sustentáveis e de relações de cooperação. Por outro lado, em algumas empresas encontramos profissionais completamente perdidos em relação ao direcionamento, pela falta de reconhecimento de origem. Isso se dá por diversos motivos. Um deles é o próprio gestor que não se reconhece como origem mais próxima da sua equipe e não se posiciona como tal, deixando a direção e o foco nas mãos dos funcionários, que, despreparados, sentem-se perdidos. É comum ouvir a expressão: “Estamos sem pai e sem mãe”, “Estamos nos sentindo órfãos”. E esse sentimento é genuíno, uma vez que, como já foi explicado nessa tese, a origem biológica de um ser humano são seus pais e a projeção dessa origem biológica para a origem empresarial é usual.

Ramy Arany comenta que *“tudo principia no começo, e que este começo é a força que precipita o movimento para sua continuidade.”*<sup>83</sup> Assim, reconheço que a gestão é também uma origem, pois, dentro das empresas, precipita todo movimento para sua continuidade, sendo de muita responsabilidade o “ser” gestor, pois é quem impulsiona os diversos movimentos que interferem na vida da empresa, das pessoas que ali trabalham, dos clientes, fornecedores, da comunidade, no ambiente como um todo, por isto o gestor é também uma origem em si mesmo, que conduz e é conduzido ao mesmo tempo, no sentido que tanto direciona como é direcionado, precisando ter a consciência de que é origem na extensão. Exemplificando, um diretor é origem, mas é extensão da presidência, ou seja, direciona uma série de ações, mas também é direcionado pelo presidente, que, por sua vez, é origem, mas pode ser extensão de um conselho de gestão, que é a origem de todas as ações. Portanto, é interessante observar que há origem dentro de origem e que não existe origem absoluta. O grande desafio que percebo existir hoje nas empresas é manter

---

<sup>83</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 66

a unicidade do foco entre todas essas origens. É comum, caracterizando a falta de reconhecimento de comando, os questionamentos que os chefes, por exemplo, fazem dos gerentes, as críticas destes em relação à diretoria, e assim por diante, gerando fragmentação e, portanto, perda do foco essencial e da unicidade.

Por outro lado, a origem não é reconhecida nas empresas, muitas vezes, porque os funcionários desejam ser a origem, querem o comando e não aceitam ser extensão. Questionam o comando, não reconhecendo a origem. Essa postura tem sido cada vez mais frequente nas empresas, ocasionada não só pelo desejo de poder, mas também pela proximidade da faixa etária entre gestores e funcionários, o que os leva a compartilhar os mesmos lugares de diversão, como bares, festas, baladas, onde o relacionamento extrapola as paredes da empresa e a contaminação das relações acontece, deixando a sensação de “somos todos iguais”, com a consequente não aceitação da hierarquia.

A falta de reconhecimento de origem também é observada quando os colaboradores não reconhecem sua gestão como origem mais próxima, seja porque fica clara a intenção particular e escusa das suas ações, com valores questionáveis, posturas e comportamentos contrários à fala, ou ainda, pela displicência e desrespeito com que os gestores são vistos, em algumas circunstâncias, pelos colaboradores, por não saberem o sentido do reconhecimento da origem, desprezam, desacatam e chegam até a ameaçar seus gestores, seja de forma direta ou indireta, o que gera, no final, problemas dos mais variados, mas principalmente o desperdício de tempo, de recursos, a perda do foco, discussões intermináveis, conflitos e fragmentações. Como Ramy Arany explica,

*o não reconhecimento de origem, no dia-a-dia de nossas vidas, tem trazido situações bastante delicadas e constrangedoras, não somente em nível individual, como também, no âmbito social, coletivo e planetário. O não reconhecimento de origem, também tem levado a humanidade a um caminho de dor e sofrimento, bom como a um comportamento próximo à loucura.*<sup>84</sup>

É importante esclarecer, contudo, que, de acordo com a Visão Gestadora “gestão e gestor” necessitam ser em unicidade, que é outra lei natural, para que seja possível a sustentação dos focos a serem desenvolvidos, pois do contrário, a gestão

---

<sup>84</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 57



se apresentará fragmentada. Neste caso, veremos o que nos é muito comum, ou seja, gestão e gestores em movimentos antagônicos, pondo em risco a sustentabilidade da empresa, dos projetos, das pessoas, da parte e do todo.

O não reconhecimento da lei de origem é uma inversão do movimento natural, pois, como Ramy Arany explica e já foi citado anteriormente nesse trabalho,

*...na consciência natural não há conflitos de hierarquias, pois um galho é naturalmente galho, a raiz é naturalmente raiz, o fruto é naturalmente fruto, a flor é naturalmente flor*.<sup>85</sup>

Já a *“consciência construída não se reconhece como extensão, por considerar que a extensão é inferior à origem, portanto de menor importância hierárquica, quando as leis naturais são a verdadeira hierarquia, pois nos ensinam que cada um de nós é parte extensiva de uma origem e que por isto é também a própria origem em extensão*<sup>86</sup>

Nas empresas, as comparações entre profissionais são institucionalizadas na fala das pessoas e nas práticas, o que estimula a necessidade de ser o que não se é, de querer ser o que o outro é, com sentimentos de inveja, ciúmes e competição prevalecendo, pela dificuldade de auto reconhecimento e de reconhecimento do outro. Ramy Arany, trazendo a sabedoria da natureza, nos workshops que ministra, explica que *uma laranjeira dá laranja e uma jabuticabeira dá jabuticaba e as duas árvores não têm inveja nem ciúmes uma da outra, assim, como a laranja não quer ser a laranjeira, pois se reconhece extensão da laranjeira, no entanto, traz dentro dela sementes que podem se tornar laranjeiras, ou seja, é origem na extensão*. É um exemplo aparentemente simples, no entanto traz grande sabedoria e profundidade que permite entender a lei do reconhecimento de origem em outra dimensão.

Assim, a construção da consciência inicia pelo reconhecimento da lei de origem e o seu não reconhecimento é *“um dos comprometimentos mais sérios e profundos do comportamento antiético”*.<sup>87</sup> Além de todos os problemas éticos advindos do não reconhecimento da origem, a ruptura é estabelecida nas relações, ou seja, se não há reconhecimento de origem é impossível que a relação entre gestor e funcionário se mantenha, havendo, ou a demissão do gestor, ou do funcionário. Tenho observado este fato acontecer com muita frequência, variando

---

<sup>85</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 63

<sup>86</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 63

<sup>87</sup> ANDRÉ, Maristela G. *Op cit.*, p. 69.

apenas o tempo para o rompimento. Quanto maior esse tempo, maiores os efeitos negativos para a empresa. Como Ramy Arany afirma, “*é necessário que a liderança e os líderes sejam conscientes de que o desenvolvimento da consciência ética depende, em primeiro lugar da consciência da liderança e dos líderes que a representam.*”<sup>88</sup> Os gestores são a causa e efeito, ou seja, ao mesmo tempo que precipitam seus funcionários para diversos tipos de ações, recebem o efeito das suas ações. Como exemplo, se gestores impulsionam seus funcionários a ações com base numa consciência ética, serão assim tratados pela própria equipe e colherão os diversos frutos de um trabalho ético. O contrário também é verdade, no sentido de que, quando direcionam a equipe para ações com base numa consciência não ética, serão tratados da mesma forma pela equipe, precisando valer-se de posturas coercitivas para manter a equipe comprometida e receberão os frutos de um trabalho não ético.

Maristela Guimarães André, autora do livro *Ética Natural*, comenta que

*...o reconhecimento de origem nos revela a hierarquia natural que se faz presente em todo o universo que se estende para todas as dimensões da vida, não só na relação entre pais e filhos, como na relação entre a natureza e todas as espécies. Uma hierarquia que não se traduz em níveis de poder, mas na reunião das condições naturais para que um determinado movimento possa nascer e ser fluente.*<sup>89</sup>

A gestão é o comando que precipita eventos, ideias, situações, ações, projetos, tarefas onde a visão do todo se entrecruza com as partes, indo além dos interesses particulares e, principalmente da linearidade do pensamento. Quero dizer que o gestor, que é também um comando, ao precipitar um movimento, entrecruza com o ambiente, com a comunidade, com as pessoas em geral, com clientes, com o foco a ser gestado, com os recursos, desenvolvendo a visão do todo e da parte. Ou seja, não existe, na consciência gestadora uma origem absoluta e sim muitas origens em entrecruzamentos, que necessitam sustentar a unicidade entre si, formando uma grande teia, que nos permite a observação da parte e do todo, ampliando nossa visão sobre os fatores que interferem no foco a ser gestado.

*Na visão gestadora vemos o comando, a liderança e os liderados como uma grande teia, onde a origem, a parte e o todo são em entrecruzamentos, onde tudo se comunica continuamente, em uma grande unicidade, sustentando os valores essenciais que gestam*

<sup>88</sup> ARANY, Ramy. *Op. cit.*, p. 66

<sup>89</sup> ANDRÉ, Maristela G. *Op. cit.*, p. 69

*esta teia. Desta forma, a liderança é uma reunião em unicidade à origem que se estende por todos os elos que compõem seu todo, havendo uma grande comunicação entre origem, partes e o todo. Essa comunicação entre a liderança, que é a reunião em torno do comando, e sua extensão, que são os elos de um todo, se diferencia pelo movimento de ir e vir, por isto “co-mando”, que nos sugere esta idéia de forma natural, pois o sufixo “co” já identifica um movimento de ir e vir.<sup>90</sup>*

Assim, precipitado o movimento a partir da origem, a *extensão* manifesta a continuidade do projeto, tarefa, evento, em *unicidade à origem*, num contínuo *alinhamento* ao foco. A praticidade dessa lei natural é observada e a falta dela, também, desde a contratação de um profissional, em uma empresa, até a formação de uma área, desenvolvimento de um produto, entre tantas outras situações. Quando da contratação de um profissional, por exemplo, considerando-se os ensinamentos do princípio feminino gestador, cabe ao gestor, que é o comando, definir o foco essencial, suas expectativas, manifestá-las, gestando a própria formação da sua equipe. Contrariamente, quando o comando não define com clareza o foco dessa contratação, as expectativas não são alinhadas em unicidade entre gestor e candidato, o profissional termina por não atender ao esperado e, por falta deste *alinhamento*, perde-se a força de contribuição deste indivíduo. Por outro lado, o fato de ter ocorrido no *alinhamento* inicial uma contratação não é garantia de que não haverá necessidade de realinhamento contínuo. Pelo contrário, o desalinhamento é o mais comum e, como Ramy Arany explica, o *realinhamento* é a ação que precipita a harmonia em torno do foco e da sustentação do foco, em cada parte e no todo, sendo necessária e natural, devendo ser realizada sempre que as expectativas, os trabalhos, o desempenho não corresponderem à *unicidade* necessária a ser sustentada.

Em reuniões, é comum observarmos que se perde o foco pela falta de *unicidade* em discussões e os desalinhamentos podem refletir interesses individuais, que se sobrepõem ao coletivo. Esse é um exemplo bastante claro do que é um grupo: sem foco, com interesses individuais e sem unicidade. Na visão que a consciência gestadora traz, a unicidade em projetos, trabalhos, reuniões, ou tarefas das mais simples a mais complexas, onde várias pessoas estão envolvidas, a unicidade é estabelecida através do trabalho em *elo*. O que Ramy Arany chama de *elo* é a reunião de pessoas que constroem o foco em conjunto, comunicando-se em um movimento de ir e vir que possibilita o contínuo alinhamento e realinhamento na

---

<sup>90</sup> ARANY, Ramy. *Op. Cit.*, p. 49

unicidade da visão essencial. O realinhamento ao foco e a construção do *elo* é um trabalho no qual gestor e funcionários devem se empenhar, procurando tornar claro o foco, para que, em *elo* possam buscar a unicidade e *gestar a ação* de forma alinhada, em harmonia construída e sustentada.

Muito se tem falado de times de trabalho nas empresas, em oposição a grupo. Na visão da consciência gestadora, os *elos* se contrapõem aos grupos e estão além dos trabalhos em time. Entende-se grupo como várias pessoas que podem estar juntas, mas não constroem nada em conjunto. Times ou equipes já são conhecidos como grupos de pessoas que constroem algo em conjunto, mas ainda de fora para dentro, ou seja, algo que é definido e que é feito com uma visão externa. No *elo*, o que é construído é reconhecido como missão onde todos, na sua individualidade, contribuem para o todo, realizando um movimento de dentro para fora, portanto o comprometimento é intrínseco, assim como a participação, porque é a consciência que muda e direciona o “ser”.

*No elo, cada pessoa representa uma missão, traz numa individualidade, uma capacidade, um talento, uma forma de expressão, um cabedal de conhecimento, traz sabedoria, ideais; porém, todas sustentam, acima do “querer-querer” pessoal, acima do individualismo, a missão do elo, que é a origem que as reuniu. No elo há a observação contínua da sustentação da origem, do foco, e a unicidade vai sendo construída, pois não são as diferenças que contam e sim a capacidade da construção do em comum”, do “nós”, do próprio elo que, a partir disto, se manifesta em harmonia.<sup>91</sup>*

Ser a consciência de *elo* é entender que a missão do todo é maior do que os interesses individuais. O desenvolvimento dessa consciência permitiria que as pessoas contribuíssem para o objetivo do todo. Observo, também, no que diz respeito à construção de *elos* a importância do princípio feminino gestador, uma vez que hoje, o que observamos nas empresas são pessoas que “fazem de conta” que trabalham em equipe, mas defendem seus interesses individuais, ou até colocam a máscara do time, mas não “vestem a camisa”.

Conforme a visão trazida pela consciência gestadora

*...a verdadeira comunicação é a que consegue construir seu próprio elo. Isto significa que comunicar-se é entrecruzar o foco da comunicação com a parte e o todo, onde é necessário que se manifeste a unicidade à própria comunicação e, desta forma, tudo*

---

<sup>91</sup> ARANY, Ramy. *Op. Cit.*, p. 65

*que é comunicado se estende e retorna à origem, num ir-e-vir contínuos. Por isto, a própria palavra “co-muicação” já nos dá um sentido de que a comunicação necessita ir e vir, através da própria teia, onde é tecido o foco a ser transmitido, por isto, necessita de entrecruzamento que só se manifesta em unicidade.<sup>92</sup>*

Aprende-se, então, a construir a comunicação alinhada ao foco, sem dispersões ou ruídos. Assim, não há espaço para queixas, críticas, ataques ou fala em demasia. Ao contrário, as falas são preenchidas de conteúdo e nutrem o foco, para que seja manifestado no alinhamento. No *elo*, o talento natural de cada pessoa é colocado à disposição do projeto ou tarefa e as informações, atividades, trocas de experiências vão se entrecruzando em unicidade, alinhando-se ao foco essencial, como em uma música onde todos sabem qual é a melodia, e a tocam em unicidade, cada um com sua individualidade preservada, com seu instrumento específico, manifestando o som que conversa com os outros sons, com os outros instrumentos, de forma harmônica, construindo o foco. Mais uma vez e, para ressaltar, cabe enfatizar que a consciência gestadora traz a consciência do trabalho. Assim como numa grande orquestra há necessidade de muito trabalho para se chegar a um resultado harmônico, o *elo* é construído em um processo contínuo de alinhamento ao foco essencial e esse processo é sempre construído de *dentro para fora*.

A consciência gestadora desperta a potência gestadora existente em cada profissional, conscientizando-o de que é ele quem gesta suas ações, pensamentos, emoções, dissipando, então, a presença do vitimismo e da omissão, minimizando as doenças que advêm dos conflitos emocionais. Dessa maneira, a consciência gestadora acorda a força pessoal, no sentido do reconhecimento da natureza que existe dentro de cada um dos seres. E, como nos diz Ramy Arany, *a natureza da natureza é gestadora*. Se a natureza do ser é acordada, também o é sua capacidade de gerar, mas de forma consciente, através de escolhas lúcidas, observando com clareza os valores de referência que precipitam essa manifestação.

O princípio feminino gestador é nutridor, portanto sustentador, de acordo com a visão que Ramy Arany explicita, e a sustentação, aplicada à gestão, torna consciente muitos dos problemas relacionados à não continuidade de projetos e de ideias que são gestados, paridos e não sustentados. Quanto dinheiro é jogado fora

---

<sup>92</sup> ARANY, Ramy. Op. Cit., p. 67.

em projetos que são descontinuados, que “morrem ao nascer”, quanta frustração pela energia e empenho colocados em uma ação que se perde no tempo, ou que deixa de ser prioridade. Ou ainda, ações não sustentadas pelo excesso de atividades. Lembro-me dos antigos circos que exibiam atrações em que se colocavam pratos sobre varas e, em movimento circular, o malabarista mantinha todos em movimento, sem deixar que caíssem. Quando não há sustentação os pratos caem e é assim que observo ações da gestão. Se sustentadas, permanecem dando resultados. Se não sustentadas, simplesmente geram prejuízo, como os pratos que caem e se quebram.

Assim, a consciência gestadora nos ensina a sustentar o foco gestado e parido e a sustentação se dá na continuidade, em ações realizadas, cotidianamente, para que a escolha do foco seja mantida. Para isso há necessidade de real comprometimento com o foco e compreensão da importância da sustentação. Há pessoas que, pela fascinação que o novo desperta, não sustentam ações, atividades, escolhas realizadas e acabam sempre recomeçando ou ainda, perdem-se nos diversos focos iniciados e interrompidos. É o caso de alguém que começa vários projetos, mas não finaliza nenhum, que começa vários cursos, mas também não os termina, ou ainda aquele que nunca se estabiliza em emprego nenhum ou em nenhuma área. Em um workshop<sup>93</sup> conduzido por Ramy Arany, a autora deixou claro que estas situações decorrem de *expansão sem sustentação*.

*A expansão de nossos projetos, de nossos desejos e de nossos sonhos é o ciclo da gestação mais cobiçado por todos nós, porém, necessitamos transformar as crenças que envolvem a expansão e desapegar da visão de que a expansão vem do acaso, da sorte, do merecimento, da reza, do herdar posses de família, de alguém fazer algo por nós, de indicações e das facilidades em geral. A expansão é natural quando observamos, manifestamos e nutrimos os passos do caminho da construção. A expansão é natural, quando o bebê nasce e a mãe o coloca em seu seio para mamar; a expansão é natural quando os nutrientes chegam até as raízes; a expansão é natural, quando fazemos nossa parte e, assim, construímos o que é necessário, passo a passo, em alinhamento à gestação natural, ao encontro do que queremos na visão ampla da parte e do todo, para não nos aprisionarmos na pequenez de nosso individualismo.<sup>94</sup>*

Sustentar é nutrir, é permitir que flua o que foi gestado. É caminhar devagar, compreendendo o que se “é” gestando, com paciência, lucidez, fluência, leveza e continuidade.

---

<sup>93</sup> Workshop Expansão sem Sustentação (janeiro de 2009)

<sup>94</sup> Arany, Ramy. *Op. cit.*, p. 112

Entendo, então, que a consciência gestadora também é essencial para este momento da história da administração que demanda empresas com algumas características como sustentabilidade, preocupação com o meio ambiente, foco no desenvolvimento de parcerias, valorização das equipes e retenção de talentos.

Sendo assim, penso que o momento é de rever a forma de gestão. É o tempo para se repensar no que se quer escolher como *origem de referência*, o que se quer *gestar*, como efetivamente é possível sustentar o foco essencial tendo a *visão do todo*, enfim, como desenvolver o *princípio gestador feminino*, que une, orienta, apoia, direciona, como orienta Ramy Arany, lembrando que o *princípio é mãe*, portanto *acolhedor, nutridor e sustentador contínuo*.

*“Gestar é saber comungar com as leis naturais construindo, continuamente, nossas ações. Gestar implica em partir da origem, que é o foco, aquilo que realmente reconhecemos como sendo de essencial importância, nutri-la, sustentá-la, estendê-la a partir de si mesma, reuni-la e expandi-la ao todo e à parte, manifestando-a num ir e vir contínuos. Gestar é saber tecer a teia da existência e saber navegar por seus fios, que são os canais por onde flui a essência da vida, através da visão clara, essencial e profunda do que verdadeiramente é essencial, que é a visão gestadora.”<sup>95</sup>*

Percebo, então, que, em *unicidade* com a missão que “sou”, os princípios da visão gestadora são essenciais, nesse momento, para que a gestão atue de forma lúcida, seja no desenvolvimento de produtos, processos, procedimentos, definindo estratégias, planejando orçamentos, definindo estruturas, implementando ações de marketing, na produção, enfim, em todas as decisões e ações da gestão, gestando para os próprios gestores, funcionários, empresa, comunidade, ambiente e para o planeta, focos essenciais que sustentem e protejam a vida em todas suas dimensões.

Finalizo este trabalho, reconhecendo a missão da gestão que como comando, é a origem, e, de acordo com a consciência gestadora, precipita toda sorte de ações que ecoa pelos corredores, salas, paredes, mesas e penetra nos corações, peles e olhos de todos os seres que trabalham nas empresas. Como foi extensamente abordado, o trabalho cura ou adocece, portanto, a gestão contribui para a saúde ou

---

<sup>95</sup> Ramy Arany, *Op. cit.* p. 115.

doença, felicidade ou infelicidade, nutrição ou subnutrição mental e emocional, evolução ou estagnação das pessoas. Sendo assim, o olhar para o essencial e para os valores éticos, o gestar e manifestar a partir do princípio feminino gestador é “ser” a serviço da sustentabilidade da vida e do sagrado, que é o retorno à natureza, nos seus movimentos essenciais. É trilhar o que de fato é a consciência gestadora, o caminho do amor, não o amor “piegas”, mas o verdadeiro amor que cuida, nutre, acolhe, precipita, conduz, desperta, o amor da mãe. O amor da Mãe Terra, que, apesar de toda cegueira da humanidade, durante milênios nos ensina, nos nutre, nos acolhe, com toda paciência, esperando nossa resposta, nosso retorno. E que retorno poderia ser melhor a uma mãe do que manifestar o que ela nos ensinou e nos ensina a todo o momento? Mas tudo é uma questão de escolha....



## BIBLIOGRAFIA

ALLEN, Sheila e TRUMAN, Carole. *Women in business*. Routledge. London, 1993.

ANDRÉ, Maristela Guimarães. *Ética Natural*. São Paulo: KVT, 2008

ARANY, Ramy. *Visão gestadora: a visão em teia*. São Paulo: KVT, 2008.

BARNET, J. H. & KARSON, M. J. "Managers, values and executive decisions: an exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making". In: *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, P. 747-771. Apud: JOHNSON, J. E. V. & POWELL, P. L. "Decision making, risk and gender: Are managers different?" In: *British Journal of Management*, v. 5, 1994. p. 123-138

BASS, Bernard M. e AVOLIO, Bruce J. "Shatter de glass ceiling: women may be better managers". In: *Human resource management*, Winter 1994, v. 33, n. 4, p. 549-560.

BAUMAN, Zygmunt. *Amor Líquido*. São Paulo: Zahar, 2004.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BROVERMAN, I. K.; VOGEL, S.; BROVERMAN, D. M.; CLARKSON, F. E.; ROSENKRANTZ. "Sex-role stereotypes: a current appraisal". In: *Journal of Social Issues*, 28, 1972, p. 59-78. Apud: JOHNSON, J. E. V. & POWELL, P. L. "Decision making, risk and gender: Are managers different?" In: *British Journal of Management*, v. 5, 1994. p. 123-138

BREWER, N.; MITCHELL, P.; WEBER, N. Gender, role, organizational status and conflict management styles. In: *International Journal of Conflict Management*, 2002, v. 13, n. 1, p.78-94.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. "Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos." In: *Cadernos de pesquisa*, v. 37, n.132, p. 537-572, set./dez. 2007.

BRUSH, Candida e BIRD, Barbara J. "Leadership vision of successful women entrepreneurs: dimension and characteristics." *Frontiers of Entrepreneurship research*, 1996.

BUTTNER, E. Holly. "Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame." In: *Journal of Business Ethics*, 29: 253-269, 2001.

CARLI, L. "Gender and social influence." In: *Journal of social issues*, v. 57, n. 4, 2001, p.725-741.

CARLI, L. e Eagly, A. "Gender, hierarchy and leadership: an introduction." In: *Journal of social issues*, v. 57, n. 4, 2001, p. 629-636.

CHUSMIR, Leonard H.; KOBERG, Christine; MILLS, Joan. "Male-female differences in the association of managerial style and personal values." In: *The Journal of Social Psychology*, 129 (1), 2001, p. 65-78.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook the estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

COLE, Nina. "Gender differences in disciplinary fairness." In: *Gender, work and organization*, v. 11, n. 3, maio de 2004.

CORSINI, Leonora e SOUZA FILHO, Edson A. de. "Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão" In: *Cadernos de psicologia social*, 2004, v. 7, p. 67-80.

COSTA, S. G. "Saúde, gênero e representações sociais". In: MURARO, R. M. e PUPPIN, A. B. (orgs.), *Mulher, gênero e sociedade* (p. 112-136). Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

DUEHR, Emily E. & BONO, Joyce. "Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?" In: *Personal Psychology*, 59, 2006, p. 815-846.

EAGLY, A. e JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. "The leadership styles of women and men." *Journal of Social Issues*, v. 57 (4), 2001, 781-797.

ESTÉS, Clarissa Pinkola. *Mulheres que correm com os lobos*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

GIMENEZ, Fernando; MACHADO, Hilka; BIAZIN, Celestina. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: *1998 Balas Proceedings*. V. 1: 311-322.

GREENE, Patrícia G; HART, Myra; GATEWOOD, Elizabeth; BRUSH, Candida; CARTER, Nancy. *Women Entrepreneurs: moving front and center*. (publicação obtida em meio eletrônico).

HARE, A. Paul; KOENIGS, Robert J.; Hare, Sharon E. "Perceptions of observed and model values of male and female managers". In: *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, 1997, p. 437-447.

HANASHIRO, Darcy et. al. (orgs.) *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*.

HENRY, Jane. *Creative management*. London: Sage, 1991.

HEWLETT, Sylvia Ann. "Executive women and the myth of having it all." In: *Harvard Business Review*, v. 80, l. 4, Apr 2002, p.66-73

HISRICH, Robert e BOWEN, Donald A. "The female entrepreneur: a career development perspective." In: *Academy of Management Review*, 1986. Vol 11, n2:393-407.

HISRICH, Robert; BRUSH, Candida G.; GOOD, Deborah e DEZOUZA, Gita. "Performance in entrepreneurial ventures: goes gender matter?" In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, 1997.

IANNONE, Roberto Antonio. *A revolução industrial*. São Paulo: Moderna, 1992.

JOHNSON, J. E. V. & POWELL, P. L. "Decision making, risk and gender: Are managers different?" In: *British Journal of Management*, v. 5, 1994. p. 123-138

JOVCHELOVITCH, S. (org). *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1997, p.31-85.

JUNG, C. G. *Os arquétipos e o inconsciente coletivo*. 6. ed. Trad. Maria Luíza Appy e Dora Mariana R. Ferreira da Silva. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

KANTER, R. M. "Men and woman of the corporation revisited". In: *Management Review*, 76, 1977, p. 14-16. Apud: JOHNSON, J. E. V. & POWELL, P. L. "Decision making, risk and gender: Are managers different?" In: *British Journal of Management*, v. 5, 1994. p. 123-138

LEE, Jean. The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol 3, issue 2, 1997.

LERNER, Miri; BRUSH, Candida e HIRSRICH, Robert. Israeli women entrepreneurs: examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, Elsevier. Nova York. N12, 1997:315-339.

MARTINS, Regina Helena Peres. Tese de doutorado defendida pelo departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

MATURANA, Humberto R. "Conversações matrísticas e patriarcais." In: MATURANA, Humberto R. e VERDEN-ZÖLLER, Gerda. *Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Athena, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOORE, D. P. & BUTTNER, E. H. *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling*. Sage, Thousand Oaks, CA. Apud: BUTTNER, E. Holly. "Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame." In: *Journal of Business Ethics*, 29: 253-269, 2001.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, S. "Prefácio." In: GUARESCHI, P.A , JOVCHELOVITCH. S.(org.). *Textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 1997, p.7-16

MUKHTAR, Syeda-Masooda. "Business characteristics of male and female small and medium enterprises in the UK: Implications for gender-based entrepreneurialism and Business competence Development." In: *British Journal of Management*. vol 9, 1998:41-51.

NEIDER, L.. "A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida." In: *Journal of Small Business Management*, vol 25, n.3, 1997:22-29.

NELSON, Debra e BURKE, Ronald. "Women executives: health, stress and success." In: *The Academy of Management Executive*, v. 14, l. 2, May 2000, p.107-121.

NIETZSCHE, F. *Assim falava Zarathustra*. Trad. base de José Mendes de Souza. Versão para ebook, ebooksBrasil.com. Fonte digital. 2002.

NIEVA, V. F. & GUTEK, B. *Woman and work: a psychological perspective*. New York: Prager, 1981.

OLSON, Shirley F. e CURRIE, Helen, M. "Female entrepreneurs:personal value systems and business strategies in a male-dominated industry." In: *Journal of Small Business Management*. Vol 30, 1992:49-57.

PERROT, M. *Os excluídos da história*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PETTIT, Shauma. "Great Opportunities exist for women entrepreneurs." In: *Babson Entrepreneurial Review*. Feb, vol 13: issue 1, 1997.

POWELL, Gary, BUTTERFIELD, Anthony e PARENT, Jane. Gender and managerial stereotypes: have the times changed? In: *Journal of Management*, Vol. 28, n. 2, 2002, p. 177-193.

QUIVY, Raymond. & CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

SEXTON, Donald L. e BOWMAN-UPTON, Nancy. "Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination." In: *Journal of Business Venturing*. vol5. Elsevier Science Publishing Co. New York, 1990: 29-36.

SHANAYTA, Ramy. *A natureza ensina: a conexão com a luz da cura*. São Paulo: KVT, 2009

SILVA, J. C. A. A deusa mãe minóica, a harmonia e o confronto. In: *Caminhos*, Goiânia, v. 4., n.1, p. 146, jan.jun. 2006.

SOLOMON, G.T & FERNALD, L. W (1988). Value profiles of male and female entrepreneurs. In: *International Small Business Journal*, 6; 3:24-33.

TERBORG, J. Woman in Management: a research review. In: *Journal of Applied Psychology*, 66, 1977, p. 647-664. Apud: JOHNSON, J. E. V. & POWELL, P. L. "Decision making, risk and gender: Are managers different?" In: *British Journal of Management*, v. 5, 1994. p. 123-138

VOKINS, Nadine. "The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style." in: ALLEN, Sheila e TRUMAN, Carole. *Women in business*. Routledge. London, 1993.

VON KOSS, Monica. *Feminino + Masculino: uma nova coreografia para a eterna dança das polaridades*.

WAGNER III, John e ROLLENBECK, John. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

WAJCMAN, Judy. "Desperately seeking differences: Is management style gendered?" In: *British Journal of Industrial Relations*, 34:3 September, 1996. p. 333-349.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)