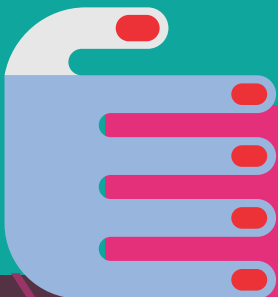





CULTURA FEMININA,

uma dimensão que vai além do gênero e transforma as organizações



A liderança atravessa uma mudança de época. Sua base é uma cultura que o especialista holandês Geert Hofstede previu há duas décadas. Os que já implementam são os que ganharam no último ano.



O Chile é um país que está próximo do fim do mundo. Sobre o Pacífico Sul, é conhecido por seus poetas, paisagens e vinhos, entre muitas outras coisas. No entanto, longe dos olhos de um mundo focado na batalha contra a pandemia da Covid-19, esta nação da América do Sul, de 19 milhões de habitantes, viveu este ano uma mudança de paradigma. Pela primeira vez, nas eleições municipais, que ocorreram entre 15 e 16 de maio de 2021, as mulheres que competiam por um cargo político superaram, em quantidade, os homens. Tantas candidatas haviam se postulado a um lugar na legislatura que, para equilibrar a balança, finalmente foram elas que tiveram que ceder lugar a eles. Agora, se olharmos com um pouco mais de atenção o fenômeno, embora inédito, não é tão surpreendente. Do outro lado do Atlântico, a Câmara Baixa do Parlamento de Ruanda conta com 61% de mulheres entre seus integrantes, cifra muito superior a 18% dos anos 90.

Já fazem várias décadas que a política nos acostumou a sentir o perfume de mulher no comando: de Margaret Thatcher (Grã Bretanha), Ângela Merkel (Alemanha) e a própria Michelle Bachelet (Chile) até mais recentemente Theresa May (Grã Bretanha), Jacinda Ardern (Nova Zelândia), Katrín Jakobsdóttir (Islândia), Katerina Sakellaropoulou (Grécia) e Mette Frederiksen (Dinamarca), entre outras funcionárias que conseguiram destacar-se no setor político internacional.

Hoje, são 22 países liderados por mulheres, segundo o mais recente Women 's Power Index.

O índice, elaborado pelo Council on Foreign Relations, uma organização estadunidense sem fins lucrativos, também detalha que 13 de 193 nações têm pelo menos 50% de mulheres no gabinete nacional, enquanto que apenas três países têm ao menos 50% de mulheres na legislatura nacional.

Está claro: ainda não há consenso, como se verá mais adiante, para contar com uma base científica que permita tirar conclusões gerais. No entanto, parece suficientemente indicativo para pensar que a gestão feminina possui características que podem fazer a diferença em como nos organizamos como grupo humano e como organizações; que tipo de cultura nos define que tipo de liderança requerem estas companhias.

Sem ir mais longe, no último ano, tanto em meios de comunicação do nível de The New York Times, DW ou Fortune, assim como nas redes sociais, houve generosos elogios a algumas das mulheres mencionadas antes, pela forma como administraram em seus territórios na crise do Coronavírus. Inclusive, até o blog do Foro Econômico Mundial dedicou um relatório referente ao assunto.



De acordo com o ranking do Wall Street Journal como um dos pensadores do mundo dos negócios mais influentes, o psicólogo social e escritor holandês Geert Hofstede definiu seis dimensões que marcam a cultura de uma sociedade ou de organização:

1. Distância de poder

É a medida em que os membros menos poderosos das organizações e instituições, como a família, aceitam e esperam que o poder se distribua de maneira desigual.

2. Individualismo

Se refere à medida em que as pessoas se sentem independentes, no lugar de ser interdependentes como membros de um todo maior.

3. A evasão da incerteza

Relaciona-se com a tolerância da sociedade à incerteza e à ambiguidade.

4. Orientação a longo prazo

Em uma cultura planejada a longo prazo, a noção básica é que o mundo está em constante mudança e sempre é necessário preparar-se para o futuro. No entanto, para uma cultura a curto prazo o mundo é essencialmente como foi criado, de modo que o passado proporciona uma bússola moral.

5. Indulgência

Fazer o que seus impulsos querem que você faça é bom. Os amigos são importantes e a vida tem sentido. Em uma cultura restringida, a sensação é que a vida é dura e o dever é o estado normal do ser.

6. Masculinidade X Feminilidade

A masculinidade é a medida em que o uso da força se endossa socialmente, ou seja, como se utiliza a força é uma cultura.

Sobre esta dimensão, seria um erro pensar-lá nos bons termos de uma batalha dos sexos: homem x mulher. Muito mais ambicioso, o trabalho de Hofstede, falecido em 2020 aos 92 anos, define padrões de conduta que influem sobre o agir de um grupo humano e permitem que objetivos priorizem este conjunto de pessoas para melhorar seu existir e, com isso, sua sobrevivência.

Por exemplo, as sociedades com uma cultura de padrões masculinos se consideram mais assertivas e competitivas, têm a tendência a centrar-se nos resultados e focalizam nas conquistas individuais.

Por exemplo, as sociedades com uma cultura de padrões masculinos se consideram mais assertivas e competitivas, têm a tendência a centrar-se nos resultados e focalizam nas conquistas individuais. Por outro lado, as sociedades marcadas por uma cultura feminina se identificam como mais empáticas, pondo o foco na harmonia interpessoal e nas relações comunais. Nelas, não é tão importante ser o melhor, desde que todos estejam um pouco melhor. São estas duas características as que marcam também as prioridades que impactam sobre a tomada de decisões em cada tipo de cultura. Enquanto uma sociedade ou organização comandada pela dimensão masculina colocará o eixo no racional na hora de ponderar cursos de ação e escolher um deles, a sociedade ou a organização dirigida sobre características de dimensões femininas o fará partir de uma visão mais empática e emocional.



Uma
TRAMA
complexa



Muitas destas características foram as que entraram no jogo quando, como se disse no início deste texto, começou a ser valorizado positivamente a gestão da pandemia por parte das líderes da Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Islândia, Noruega, Taiwan e Nova Zelândia diante dos seus companheiros masculinos. A resiliência, o pragmatismo, a benevolência, a confiança no sentido comum coletivo, a ajuda mútua e a humildade mencionam-se como características comuns do sucesso destas mulheres. O caminho fácil e provavelmente errôneo, seria concluir que as mulheres são melhores líderes que os homens. Mas, na verdade, a trama é mais complexa.

O que acontece se os países liderados por mulheres estão conduzindo a pandemia, de maneira mais efetiva, não porque estas sejam representantes do gênero feminino e, sim porque sua escolha é um reflexo de sociedades nas que existe uma maior presença de mulheres em postos de poder e tomada de decisões?

Uma maior diversidade nos grupos humanos dá como resultado uma perspectiva mais ampla de determinada situação, neste caso, a Covid-19 libera o caminho para propor soluções mais completas, que abarcam diferentes pontos de vista.

O relatório global Global Gender Gap Report 2020 do Foro Econômico Mundial classifica os países em termos de seu desempenho em matéria de igualdade de gênero. Aquelas nações que lutaram contra a pandemia com maior eficácia e são lideradas por mulheres ocupam um lugar que sobressai com relação a ter mulheres em outros papéis políticos.

Portanto, pode-se pensar que as sociedades mais igualitárias estão melhor administradas.

Nesses países, o poder se vê reforçado pela natureza complementar da contribuição da diversidade.

Nos ecossistemas mais diversos e inclusivos, a liderança está impulsionada por supostas “qualidades femininas” e aqui volta a falar-se de empatia, resiliência, flexibilidade, compaixão, escuta e colaboração, diferentes das características clássicas associadas com o exercício do poder tradicional de gestão, supervisão e controle.

Cabe destacar que estes atributos baseados no gênero refletem mais que nada as percepções e os estereótipos que caracterizam nossas sociedades. As mulheres podem mostrar características de gestão supostamente masculinas e vice-versa. Mas os **ambientes com equilíbrio de gênero tendem a produzir decisões mais sólidas**. Estes entornos também representam a liderança onde dominam os valores similares aos das mulheres.

É importante destacar que **não podemos tomar esta distinção como absoluta**. Como também ressalta o trabalho apresentado por Hofstede, devemos estender as dimensões que marcam uma cultura e assim uma sociedade ou organização sempre como influência em maior ou menor grau. Considerar apenas uma delas seria equivocado. Sem ir mais longe, a ciência endossa esse olhar, tal como se desenvolverá a seguir:

O aspecto CIENTÍFICO



É possível explicar de um ponto de vista científico a que se devem estas diferenças ao falar de culturas femininas e masculinas? Há uma interpretação a partir das neurociências? Tal como define o neurologista francês Pierre-Marie Lledo em seu livro *O Cérebro no século XXI*, as neurociências nos ensinam a reconhecer e citar as regiões e circuitos nervosos envolvidos no surgimento de funções mentais tão diversas como a linguagem, o sonho, a memória e a tomada de decisões.

Durante anos, o estudo sobre as distinções do comportamento entre homens e mulheres captou a atenção do âmbito científico e a questão foi levada até a análise da morfologia e das possíveis diferenças entre os cérebros masculinos e femininos. Ainda hoje não existe um consenso universal a respeito. É melhor uma rápida revisão por alguns aspectos significativos dos últimos 20 anos.

Nos anos 90, o psicólogo estadunidense John Gray popularizou esta temática através de seu livro ***Os homens são de Marte, as mulheres são de Vênus***. Lançado em 1992 e baseado nas relações amorosas, o texto menciona que os homens e nós, **as mulheres, somos intrinsecamente diferentes e que a harmonia entre os gêneros se obtém mediante o reconhecimento e a aceitação dessas diferenças.**

Gray foi criticado por fazer bastante simples a psicologia humana em estereótipos que não descrevem de forma adequada as particularidades de muitas pessoas.

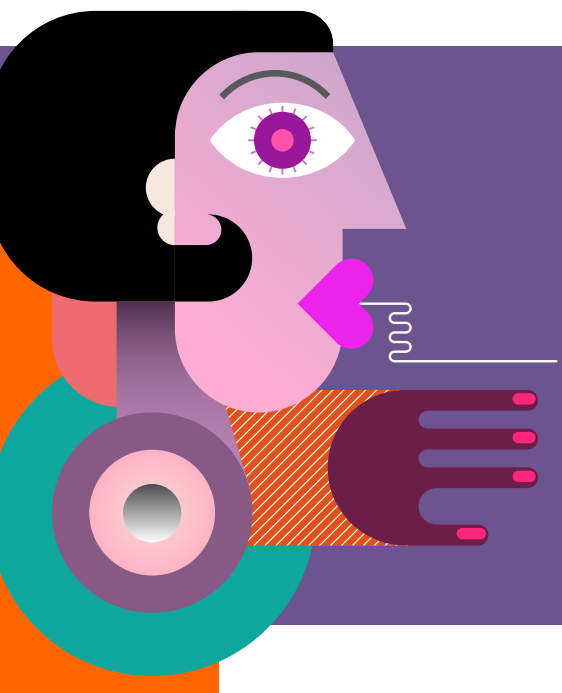
Durante anos, a teoria na qual se baseou Gray, foi apoiada pela ciência. De acordo com o estudo, ***a inteligência em homens e mulheres é uma questão cinza e branca***, realizado por especialistas da universidade da Califórnia, Irvine, em 2005, o cérebro dos homens tem, umas 6,5 vezes mais matéria cinza que o das mulheres e o cérebro destas, quase 10 vezes mais matéria branca que os homens. Devido a que a matéria cinza caracteriza os centros de processamento de informação e a matéria branca facilita as conexões entre esses centros, os investigadores teorizam que essas diferenças poderiam explicar por que se acredita que os homens tendem a destacar-se em tarefas que dependem do puro processamento. Inclusive, de acordo a este estudo, o cordão que conecta os lóbulos esquerdo e direito é 10% mais grosso nos cérebros femininos. E as mulheres têm uma visão periférica mais ampla que os homens.

Para os investigadores, estas supostas diferenças poderiam impactar sobre como, por exemplo, se tomam as decisões.

Uma ótica que poderia ser utilizada pelas organizações para estabelecer programas de capacitação e criar consciência sobre diferenças nos estilos de tomada de decisões e a necessidade de adaptar nas companhias as estratégias de venda.

No entanto, um estudo recente dirigido pela neurocientista Lise Eliot, da Universidade Rosalind Franklin, Illinois, o primeiro em seu tipo que une uma grande síntese parece descartar esta teoria, ao concluir que apenas há diferenças entre o cérebro dos homens e o das mulheres. Um foco que já vinha sendo abordado pela neurobióloga britânica Gina Rippon e que deixou documentado em seu livro *Gendered Brain: The New Neuroscience that Shatters the Myth of the Female Brain* (traduzido ao português como *O gênero e nossos cérebros: a nova neurociência que rompe o mito do cérebro feminino*), publicado em 2019.

Segundo a investigação de Eliot, o cérebro dos homens é cerca de 11% maior que o das mulheres. Mas quando existem diferenças estruturais e de hemisférios independentemente do tamanho, o gênero explica somente ao redor de 1% da variação. Os estudos através de ressonância magnética não conseguiram encontrar diferenças significativas entre homens e mulheres no processamento verbal, espacial ou emocional.



CARACTERÍSTICAS de cultura feminina



Apesar de tudo, ao retomar a descrição de Hofstede, sim devemos ter em conta que, em uma sociedade ou organização com fortes características de **cultura feminina** (embora estes não sejam absolutos nem estejam diretamente vinculados ao fato de contar exclusivamente com uma mulher no posto máximo de responsabilidade), o primeiro impulso estará **mais focalizado em seu aspecto emocional**.

Enquanto que, em uma masculina, **esse primeiro impulso focalizará em priorizar a lógica e o racional**. Nesse sentido, hoje, as organizações que adotam uma cultura mais feminina, desde a perspectiva de Hofstede, permitem-se analisar o impacto de suas decisões em uma ótica mais ampla: por exemplo, com relação ao efeito comunitário e social que gera.

São estas empresas as que também analisam o efeito sobre as preferências e experiências dos clientes e de todas as pessoas afetadas pela operação. .

Uma cultura feminina apresenta-se como mais sensível à marca dos estímulos que recebe de seu entorno e de seu ecossistema. Portanto, pode gerar maiores alternativas diante de profundas crises ou conflitos.

Então, hoje, **uma organização estaria melhor preparada para atravessar ao estado de incerteza atual, seguindo mais as pautas de uma cultura feminina que uma masculina.**

Desde o mundo corporativo, há vários exemplos que provam a teoria. Entre eles, GM, Krug Champagne (do grupo LVMH), Oracle ou Hewlett-Packard (HP); assim como Tesla, Netflix ou Páginas Amarelas.

Todas estas são empresas que atravessaram crises ou mudanças fortes que terminaram redefinindo seu modelo de negócios. Em alguns casos, inclusive não somente redefiniram seu próprio modelo, e sim que, em consequência, também as regras do jogo de todo seu setor. Basta recordar como a Netflix foi pioneira da indústria da *live*.

Embora nem todas, várias destas assinaturas são lideradas por mulheres. É o caso da empresária Mary Barra, diretora General e presidenta da GM desde 2014, que ocupou o assento do piloto para mudar a maior automotiva dos Estados Unidos depois da última crise financeira e focalizou a GM como uma companhia em transição até o espaço tecnológico ao avançar no desenvolvimento de veículos autônomos.

A executiva venezuelana Maggie Hernández viveu uma situação similar, depois de aterrissar em Krug, Maison de Champagne, primeira mulher latina a ocupar uma posição de tão alto prestígio na indústria do espumante galo. “Para as mulheres e em particular hispanas como eu, o que recomendo é aproveitar as oportunidades. Temos tudo o que as empresas buscam hoje em um líder de negócios: habilidade para negociar, valores familiares e tradição, coisas que são próprias do sexo feminino. E essa é uma grande vantagem. Temos um grande equilíbrio emocional, algo que as empresas precisam hoje em dia”, compartilhou em uma entrevista realizada em 2014.

Os exemplos continuam: a banqueira israelense estadunidense Safra A. Catz, CEO na Oracle; sem esquecer a Carol Tomé, CEO de UPS; ou Meg Whitman, ex CEO na HP (atualmente comanda Quibi e é membro dos diretórios de Procter & Gamble e Dropbox).

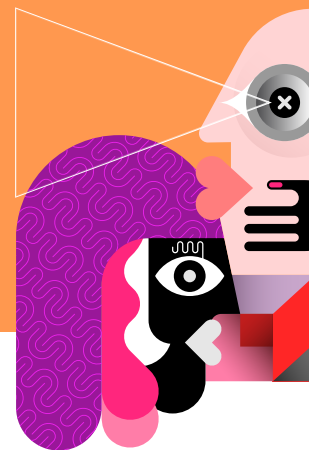
Em momentos de grande transformação e crises de suas empresas, todas elas conseguiram mudar as regras do jogo com uma mão firme, mas com base nas características de uma cultura feminina em suas organizações.

No entanto, quem pensa na cultura feminina como o resultado de ser mulher, se equivoca.

Porque este é o mesmo caminho que seguiram empreendedores originais como Elon Musk na hora de ter coragem de mudar a indústria automotiva com Tesla; Reed Hasting, a do entretenimento com Netflix; ou David Eckert, na indústria de classificados com Páginas Amarelas, citando apenas alguns.



Um planejamento para **REINTERPRETAR** o mundo



A teoria de Hofstede nos permite entender o reposicionamento das características de liderança que acelerou a transformação acarretada pela mudança de paradigma originado na pandemia. É uma liderança que a política antecipou e que hoje permite reinterpretar o mundo a nível social, mas também organizacional. Porque é uma liderança que as organizações tiveram que implementar com força durante o último ano e meio. E é, também, uma liderança que as pessoas estão nos exigindo, entre novos modelos de trabalho e novas condições de concorrência em todo o mundo.

É claro que uma mulher pode estar naturalmente preparada para exercer este tipo de liderança. No entanto, muito mais importante, são também as características que devemos começar a ver os futuros líderes organizacionais a nível geral. Porque a liderança com características femininas- como definiu Hofstede- mostrou no último ano o caminho em um mundo em constante mudança.

São, então, também os componentes desta cultura feminina, as características que temos que começar a poder encontrar nos líderes organizacionais do futuro para que nossas organizações também estejam mais preparadas para conquistá-lo.

Por Alberto Bethke, CEO y socio fundador de OLIVIA