



JESUS, Joana de.

joana@automatiza.com.br

Especialista em Gestão de Negócios e Intuição
pela Faculdade Antônio Meneghetti - AMF.
Graduação em Administração pela Universidade
do Estado de Santa Catarina - UDESC

BARBIERI, Josiane Beatriz Piccin.

josiane@metanoiadigital.com.br

Professora da Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.
Mestre em Filosofia pela Pontifícia
Universidade Católica - PUC/SP.
Pós-Graduação em Psicologia pela Universidade
Estatal de São Petersburgo - Rússia.
Pós-Graduação em Psicologia Social pela Pontifícia
Universidade Católica - PUC/RS.
Pós-Graduação em Psicoterapia da Adolescência pela
Pontifícia Universidade Católica - PUC/RS.
Bacharel em Psicologia pela Pontifícia
Universidade Católica - PUC/RS.

A INTELIGÊNCIA HUMANA FEMININA PARA A TOMADA DE PODER

RESUMO

Este artigo versa sobre a ausência das mulheres nos postos de poder. Faz uma breve síntese dos eventos históricos buscando identificar se a posição de poder da mulher foi sempre secundária em relação ao homem ou se teria sido anteriormente diversa. Além disso, visa identificar as razões pelas quais a mulher, mesmo em um contexto mais favorável de tomada de poder, ainda é pouco presente. Para alcançar esses objetivos, este artigo descreve o entendimento de autores que abordam o tema, além de buscar através de dados qualitativos e quantitativos extraídos de estudos ou relatórios de órgãos de pesquisa relevantes, recorrendo a algumas premissas filosóficas e ontológicas que colaboram com o entendimento mais profundo da natureza humana.

Palavras-chave: Liderança. Poder. Empoderamento da mulher.

FEMALE HUMAN INTELLIGENCE FOR POWER OUTLET

ABSTRACT

This article is about the absence of women in leading positions. It provides a brief summary on historical events seeking to identify whether women's leading positions have always been secondary in relation to men's or whether they have been diverse previously. It also seeks to identify the reasons why women, even in a context that would favor assuming the power, are still rarely present. To achieve these goals, this article describes the understanding of authors who write on the subject, besides searching through qualitative and quantitative data extracted from studies or reports of relevant researches, resorting to some philosophical and ontological assumptions which favored a deeper understanding of human nature.

Keywords: Leadership. Power. Empowerment of women.

INTRODUÇÃO

O Fórum Econômico Mundial, organização não governamental que reúne os principais líderes empresariais e políticos do mundo, em 2013 revisou o tema “empoderamento da mulher” à luz dos principais desafios enfrentados pelo planeta. O estudo produziu um relatório com o título: *Five Challenges, one Solution: Women* (Cinco Desafios, Uma Solução: Mulheres). Neste relatório foram avaliados os impactos do avanço do empoderamento feminino como fator de solução para os problemas: Demografia, Liderança, Segurança Alimentar e Agricultura, Sustentabilidade e Recursos em Escassez além de Conflitos.

Sobre a demografia, analisou a importância da liberdade feminina em controlar a própria vida reprodutiva que, porém, tem sido reduzida nos países de primeiro mundo, implicando em escassez populacional em idade produtiva. Ou seja, o futuro da demografia mundial está nas mãos de mulheres que precisam administrar a capacidade de renovar a vida no planeta de modo sustentável.

No âmbito da liderança, avaliou a importância da superação do julgamento inassertivo das capacidades individuais com base a estereótipos de gênero. O mundo precisa da mão de obra e da inteligência feminina para superar os desafios que enfrenta e que irá enfrentar.

No aspecto da segurança alimentar e da agricultura, observou que 60 a 80% da produção de alimentos em países desenvolvidos decorrem de mão de obra feminina, sendo esta de incontestável importância estratégica.

Em relação à sustentabilidade e recursos em escassez, deduziu que hoje as mulheres são responsáveis, em especial nos países em desenvolvimento, pelo uso e administração de recursos de extrema importância e pouca disponibilidade como, por exemplo, a energia elétrica. A educação à consciência do uso desses recursos pode definir um futuro sustentável.

E por último, do ponto de vista dos conflitos, avaliou a importância do desenvolvimento feminino que resulta em autossustento da mulher - ao invés de se tornar um peso social - além do desenvolvimento e aumento do consumo e da competitividade, podendo favorecer a reconstrução de economias pós-conflitos.

Hoje, além de um espaço disponível para ser ocupado pelas mulheres, existe a necessidade evidente e consciente, ao menos das mentes mais importantes do mundo. Portanto, além de um direito ao seu protagonismo, é chegado o momento de observar o dever intrínseco de um “poder fazer” que exige a recíproca atitude. Um espaço que possivelmente, em um passado primitivo, já foi ocupado e que, por razões das mais diversas, foi abandonado ou perdido, dando ocasião à opressão (a partir de si mesma ou de uma realidade social externa) da inteligência

feminina.

Com o objetivo de abrir a discussão sobre o papel da mulher na história da nossa sociedade, além de verificar se a mulher verdadeiramente enfrenta uma resistência externa que a impede de assumir o poder ou se existem dificuldades internas, individuais, particulares, que a impossibilitam, este artigo se propõe a investigar os seguintes problemas de pesquisa:

a) A mulher sempre foi segregada a uma posição secundária ou inexistente de liderança?

b) Quais razões levam as mulheres a não ocuparem espaços equivalentes aos dos homens nos contextos de liderança atualmente?

Para responder essas perguntas, este artigo abre uma inicial discussão sobre a diferença de gênero, trazendo algumas premissas filosóficas que colocam em xeque a visão de homem e mulher como entes distintos. Por último, traz os resultados atuais da realidade brasileira e também internacional sobre o papel feminino nos postos de poder.

Os argumentos que justificam e determinam a relevância desse trabalho são três: (a) o tema é relevante pois trata-se da posição do gênero feminino que corresponde a quase 50% da população mundial, ou seja, o seu empoderamento poderia significar um ganho importante no desenvolvimento sustentável do planeta; (b) colaborar com a comunidade científica no entendimento das problemáticas que levam a mulher a permanecer em posições de liderança secundárias, pode servir para contribuir no desenvolvimento de ações verdadeiramente centradas na solução desses problemas e (c) Apresentar uma síntese de obras relevantes que ampliem o conhecimento geral sobre o tema.

1. METODOLOGIA

Este artigo usou como metodologias as pesquisas indiretas: (a) documental ou de fontes primárias, através de análise de pesquisas quantitativas sobre a participação da mulher nos postos de liderança de diversos âmbitos brasileiros e internacionais, e (b) indireta ou bibliográfica, uma vez que considerou algumas das principais obras relacionadas ao tema da liderança feminina para desenvolver a síntese deste trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A pesquisa realizada é considerada quantitativa e qualitativa, pois trata dados numéricos e subjetivos. Segundo Silva (2001), a pesquisa quantitativa refere-se a opiniões e informações que podem ser quantificáveis e traduzidas em números. Já a qualitativa trata de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetivo do sujeito sem possibilidade de ser traduzido em números. Nesse caso, o pesquisador é o instrumento chave.

Do ponto de vista de seus objetivos, segundo Gil (1991), é uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Também é uma pesquisa explicativa, já que busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

Os instrumentos utilizados foram livros, artigos e publicações de pesquisas realizadas por organizações idôneas e reconhecidas pela comunidade científica.

2. DADOS DA PRESENÇA FEMININA NO CONTEXTO DE LIDERANÇA

Para entender o contexto no qual estamos inseridos, quando afirmamos que a presença feminina em postos de liderança é escassa, seguimos com a tomada de alguns dados brasileiros e estrangeiros, através de consultas a documentos ou relatórios oficiais de órgãos de pesquisa sobre o assunto. Procurou-se organizar os dados do seguinte modo: qual a demografia e ocupação das mulheres, qual o nível de participação no poder público e eleições, além da participação na iniciativa privada.

2.1 Demografia e Ocupação

Hoje no Brasil – a quinta maior população mundial – existem 195,2 milhões de pessoas (RASEAM *apud* PNDA, 2011), e as mulheres representam 51% deste contingente (RASEAM *apud* Censo Demográfico, 2010), ou seja, cerca de 100 milhões de pessoas. Possuem maior longevidade que os homens, pois a cada 67 homens com 80 anos ou mais, existem 100 mulheres. Por esta razão, hoje representam a maioria dos eleitores segundo dados das eleições de 2010 e 2012. São a maioria da população nas cidades (52,1%) e a minoria nas áreas rurais (48%) (RASEAM, 2013).

Dados brasileiros de 2011 mostram que o rendimento-hora da população ocupada de 16 anos ou mais de idade, do sexo masculino, era de R\$ 11,10 e de R\$ 9,20 no caso das mulheres. Para ambos os sexos, a medida que a escolaridade avança, o rendimento médio aumenta. No entanto, em todos os grupos de anos de estudo analisados, as mulheres recebem menos que os homens, embora em média elas tenham maior escolaridade. As mulheres com mais de 12 anos de estudo recebem em média 65% do rendimento deles (RASEAM *apud* LAVINAS, 2013).

A análise do tempo total gasto pelas mulheres e homens ocupados no trabalho produtivo e no reprodutivo, mostra que as mulheres têm uma jornada de trabalho média de 58,5 horas semanais. Os homens, por sua vez, trabalham em média 52,7 horas por semana. Porém, a

atividade remunerada feminina é de apenas 36,2 horas, portanto, um total de 22,3 horas semanais são dedicadas por elas aos afazeres domésticos (11,9 horas a mais que os homens). Trata-se de um trabalho não remunerado e não considerado pela Ciência Econômica no cálculo do PIB dos países (RASEAM, 2013).

Portanto, a mulher, embora maioria e com maior perspectiva de vida no Brasil, tem um rendimento inferior ao do homem. Ao mesmo tempo, trabalha menos em atividades remuneradas, implicando, conseqüentemente, em um menor acúmulo de experiências laborais que poderiam ampliar sua capacidade técnica e o valor agregado do seu trabalho no mercado. Poder-se-ia deduzir, neste sentido, que o menor valor da sua hora de trabalho, não exclusivamente, mas ao menos em parte, seria resultado dessa menor dedicação ou disponibilidade a tarefas profissionais remuneradas.

2.1 Poder Público e Eleições

O panorama geral mundial da participação das mulheres no poder público mostra ainda uma substancial diferença entre homens e mulheres, mas mostra também que a maior taxa de crescimento têm sido nas Américas, o que inclui o Brasil, conforme indicado na tabela 1.

Tabela 1: Mulheres e a participação política mundial 1997 - 2014

	Câmara dos Deputados			Senado			Ambas as casas combinadas		
	1997	2014	Cresc.	1997	2014		1997	2014	Cresc.
Países Nórdicos	36,40%	41,60%	5,20%	---	---	---	36,40%	---	---
Europa – países membros OSCE incluindo Países Nórdicos	13,80%	25,30%	11,50%	8,50%	23,20%	14,70%	12,60%	24,90%	12,30%
Américas	12,90%	25,60%	12,70%	11,50%	26,00%	14,50%	12,70%	25,70%	13,00%
Ásia	13,40%	18,80%	5,40%	9,90%	13,90%	4,00%	13,10%	18,30%	5,20%
Europa – países membros OSCE excluindo Países Nórdicos	12,30%	23,70%	11,40%	8,80%	23,20%	14,40%	11,50%	23,60%	12,10%
África Sub-Saara	10,10%	22,50%	12,40%	13,60%	19,80%	6,20%	10,40%	22,20%	11,80%
Pacífico	9,80%	12,60%	2,80%	21,80%	36,00%	14,20%	11,60%	15,30%	3,70%
Estados Árabes	3,30%	17,80%	14,50%	2,10%	7,70%	5,60%	3,30%	15,90%	12,60%

Fonte: Adaptado de Union Parliamentary Union

Quando voltamos a atenção ao Brasil, vemos que nas candidaturas eleitorais tanto das eleições federais e estaduais quanto nas municipais brasileiras, em todos os pleitos, as mulheres, enquanto candidatas, são minoria. Na última legislatura, foram eleitas 47 deputadas federais e 7

senadoras, o que representa menos de 10% do total de congressistas. As mulheres correspondem a 4,5% da composição das Mesas Diretoras da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, o que corresponde, em termos absolutos, a uma mulher entre 22 cargos de direção (RASEAM, 2013).

Para entendermos, por exemplo, o contexto internacional, pode-se analisar a tabela 2, que demonstra os países que em 2014 eram liderados por mulheres.

Tabela 2: Países na lista de Competitividade Mundial Governado por Mulheres 2014

País	Líder	No poder desde	Posição Competitiva Mundial	10% melhores 3 de 14 países (21%)	20% melhores 4 de 28 países (14%)	50% melhores 13 de 72 países (18%)
Alemanha	Chanceler <u>Angela Merkel</u>	22/11/05	5			
Noruega	Primeira Ministra <u>Emu Solberg</u>	16/10/13	11			
Dinamarca	Primeira Ministra <u>Helle Thoring-Schmidt</u>	03/10/11	13			
Coreia do Sul	Presidente Park <u>Geun-hye</u>	25/02/13	26			
Chile	Presidente <u>Michelle Bachelet</u>	11/03/14	33			
Lituânia	Presidente <u>Dalia Grybauskaite</u>	12/07/09	41			
Latvia	Primeira Ministra <u>Laimdota Straujuma</u>	22/01/14	42			
Polônia	Primeira Ministra <u>Ewa Kopacz</u>	07/04/14	43			
Malta	Presidente <u>Marie-Louise Coleiro Preca</u>	07/04/14	47			
Costa Rica	Presidente <u>Laura Chinchilla</u>	08/05/10	51			
Brasil	Presidente <u>Dilma Rousseff</u>	01/01/11	57			
Chipre (Norte)	Primeira Ministra <u>Sibel Siber</u>	13/06/13	58			
Eslovênia	Primeira Ministra <u>Alenka Bratusek</u>	20/03/13	70			
Jamaica	Primeira Ministra <u>Portia Simpson Miller</u>	05/01/12	86			
Trinda de e Tobago	Primeira Ministra <u>Kamla Persad-Bissessar</u>	26/05/10	89			
Kosovo/ Servia	Presidente <u>Atifete Jahjaga</u>	07/04/11	94			
Argentina	Presidente <u>Cristina Fernandez de Kirchner</u>	10/12/07	104			
Bangladesh	Primeira Ministra <u>Sheikh Hasina Wajed</u>	06/01/09	109			
Senegal	Primeira Ministra <u>Aminata Touré</u>	03/09/13	112			
Malavi	Presidente <u>Joyce Banda</u>	07/04/12	132			

Fonte: Adaptado de The Global Competitiveness Report 2014-2015 – World Economic Forum

Ao observar esse quadro, uma pergunta importante que poderia surgir é: mas a liderança feminina produz melhores resultados que a masculina? No corte de 10% no ranking dos países medidos mais competitivos do mundo, ou seja, 14 países, 3 são comandados por mulheres. No corte de 20%, ou seja, 28 países, 4 são comandados por mulheres. Já no corte de 50% dos países medidos, 13 são comandados por mulheres. Portanto, uma leitura superficial nos faria deduzir que a maioria dos países mais competitivos não são liderados por mulheres e por isso, a liderança feminina não produziria um efeito positivo para a competitividade. No entanto, é importante ler o contexto completo, que contemporize a história na qual a mulher iniciou seu processo de tomada de poder, em quais culturas isso foi possível, aonde o contexto global colaborou ou dificultou e o tempo disponível para que suas ações e seu modo de liderar pudessem apresentar seus resultados.

Novamente no cenário brasileiro, no poder Executivo, é importante salientar o acesso ainda desigual das mulheres aos cargos de Direção, Assessoramento e Supervisão (DAS), distribuídos em seis níveis hierárquicos (de 1 a 6). No total desses cargos, as mulheres representam 43%; contudo, nos postos mais altos (DAS 6), somam somente 21,7% (RASEAM, 2013).

Em carreiras de prestígio em que houve restrições históricas à entrada de mulheres, como as Forças Armadas e a diplomacia, as mulheres ainda são minoria: 5% e 22%, respectivamente.

No Poder Judiciário, a desigualdade permanece, visto que entre os ministros dos tribunais superiores, somente 20,7% são mulheres (RASEAM, 2013).

Na presidência das Comissões Permanentes das duas Casas há apenas duas parlamentares que exercem esta função, na Comissão de Direitos Humanos e Legislação Participativa do Senado e na Comissão de Cultura da Câmara Federal. Essas duas parlamentares representam pouco mais de 6% da presidência das Comissões do Poder Legislativo Federal (RASEAM, 2013).

A participação minoritária das mulheres também se registra nos cargos de liderança do governo brasileiro. Entre as lideranças governamentais, as mulheres são 13% do total das/dos líderes, número acima da proporção de 10% de cargos ocupados por mulheres no Legislativo (RASEAM, 2013).

As mulheres são minoria no efetivo militar: representam 5% dos servidores das Forças Armadas, com variações da participação dentro das três Forças. A Força Aérea é aonde ocorre a maior proporção de mulheres: 12% do efetivo da Aeronáutica. Em termos absolutos, há aproximadamente 7,9 mil mulheres na Força Aérea. Em contraponto, o Exército é a Força com o menor número relativo e absoluto de mulheres, respectivamente, 2,3% do efetivo e 4,5 mil

mulheres no total (RASEAM, 2013).

O corpo diplomático brasileiro é composto por 346 mulheres, o que representa aproximadamente 22% do total de diplomatas (RASEAM, 2013).

A Cúpula do Poder Judiciário é formada pelos cinco Tribunais Superiores aonde a participação das mulheres na direção destes tribunais é de 20,7%. O Tribunal Superior Eleitoral é o que possui a maior proporção de mulheres como ministras, chegando a quase 43%. No entanto, é importante ressaltar que a Corte é formada por ministros de outros Tribunais Superiores, o que implica uma dupla contagem de cinco ministros que participam da Corte de dois Tribunais Superiores. O Superior Tribunal Militar é o que apresenta a menor presença de mulheres em termos absolutos e relativos: respectivamente, uma ministra, que corresponde a 6,7% do total de ministros deste tribunal (RASEAM, 2013).

As mulheres constituem a minoria das lideranças sindicais, como indicado na composição das direções executivas nacionais das centrais sindicais. Em seu conjunto, há 244 mulheres nas direções executivas das centrais sindicais, o que equivale a 26,2% do total de membros de presidência e vice-presidência, há ainda menos mulheres: apenas 9% (RASEAM, 2013).

Faz-se evidente a pouca participação feminina no poder público e nos eventos de eleição, tanto no Brasil como no exterior. No entanto, no Brasil, cabe observar que o gênero feminino é maioria entre os votantes. Esse fato pode ser sustentado por hipóteses como a de que a mulher não considera capazes as candidatas do sexo feminino; que a mulher não consegue construir relações diplomáticas suficientes para ocupar espaços de representatividade política; que não se interessa por política ou não considera-se apta para candidatar-se a uma função política. Outras hipóteses também são possíveis, cabendo uma pesquisa profunda e dedicada sobre esse fenômeno. O fato é que o campo político, aonde existe também uma grande concentração de poder e responsabilidades, ainda não é um campo de trânsito feminino fluente.

2.3 Iniciativa Privada

Nas empresas e organizações privadas brasileiras, a situação das mulheres em cargos de direção não é muito diferente. A distribuição percentual dos cargos de direção entre as pessoas de 25 anos ou mais, de acordo com o sexo, é de 63,8% para homens e 36,2% para as mulheres (RASEAM, 2013).

As mulheres hoje estão ainda menos propensas em ter a experiência requerida para cargos

de topo. O *McKinsey Report* 2011 mostrou que 62% das mulheres sêniores nas maiores companhias dos Estados Unidos estavam em trabalhos de *staff*, como Recursos Humanos e Comunicação, e isso raramente leva a uma posição de CEO. Em contraste a isso, 65% dos homens em comitês executivos realizou trabalhos que levaram aos cargos de topo (COMMITTED..., 2013).

O resultado vê-se em escala mundial. Hoje, das 500 empresas que possuem as maiores receitas do mundo (Fortune 500), apenas 24 são comandadas por mulheres, ou seja, 4,8% e este resultado é o maior em toda história desde que o indicador surgiu. Se fizermos um corte das 250 primeiras empresas, 13 delas terão mulheres como CEO. Se o corte for das 100 primeiras empresas, esse número passa para 9 empresas¹.

O *World Economic Forum Corporate Gender Gap Report* em 2013 perguntou às principais pessoas de Recursos Humanos das maiores companhias dos Estados Unidos dos 20 países OECD², qual era o percentual de atribuições consideradas críticas ou importantes conduzidas por mulheres naquele momento. A resposta mais comum é de 0 a 10% ou não medido (COMMITTED..., 2013).

O artigo da *Harvard Business Review* (2010), “*Why Men Still Get More Promotion than Women*” (Por que os homens ainda alcançam mais promoções do que as mulheres), explica que as mulheres não têm se movido na direção de cargos estratégicos, aparentemente porque não são patrocinadas a alcançá-los, isso em contraste ao fato de que as mulheres têm mais mentores (pessoas sêniores de apoio) que os homens (COMMITTED..., 2013).

Usando uma amostra de mais de 4.000 alunos de MBA das 26 maiores escolas de negócios do mundo, Herminia Ibarra, Nancy Carter e Christine Silva descobriram que, enquanto mulheres e homens tinham taxas similares do uso do apoio de mentores, desde a data de 2008 com este suporte de carreira, em 2010 (2 anos depois), seus mentores previam promoções apenas aos homens e não às mulheres. Esse fenômeno poderia ser explicado pelo fato de que mentores homens são mais propensos do que mulheres a serem CEO's ou executivos de topo, e estes por sua vez, usaram seus poderes para abrir portas aos seus pupilos. Mulheres mentoras, no entanto, frequentemente são mais juniores que homens, e simplesmente ajudam seus pupilos a se tornarem mais autoconscientes e oferecem aconselhamento de carreira (COMMITTED..., 2013).

¹Dados extraídos de consulta em 02/11/2014: <http://fortune.com/2014/06/03/number-of-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/>

²Organization for Economic Co-operation and Development.

Não se pode fechar os olhos para alguns aspectos peculiares da vida de uma executiva mulher. Sem dúvida o número de papéis exigidos de uma mulher, especialmente o da maternidade, implica em um esforço maior no exercício de outros, como por exemplo, o de profissional. O problema está justamente naquelas mulheres que têm uma ambição diferenciada da média e eventualmente acreditam em dificuldades externas que podem, inclusive, sequer existirem.

Uma vez centrado o cenário atual e como a mulher no mundo, assim como no Brasil, está posicionada, entendemos ser necessário abrir o problema de fundo e antes de mais nada entender o que significa “liderar” e até onde esta característica é privilegiada ou não por uma constituição de gênero.

3. LIDERANÇA

Quando falamos de líder, “é fundamental, antes de tudo, a pessoa” – afirma Meneghetti (2008, p. 23). Quando o autor usa o termo pessoa, refere-se a origem latina do termo *per se esse*, ou seja, ser por si (MENEGETTI, 2012, p. 211), e isto implica a responsabilidade da própria autonomia enquanto ser existente. Meneghetti retrata o líder como uma mão de auxílio para muitos, pois enquanto desenvolve os próprios negócios, a própria economia, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, promove e dá impulso ao progresso (MENEGETTI, 2008).

Sendo assim, a figura do líder é um elemento crucial para a sustentabilidade social. No entanto, ele vive em um ambiente absolutamente globalizado, interconectado, aonde a velocidade de informações, conseqüente das rápidas mudanças, exacerbam as perspectivas do século passado. Nessa atmosfera, as exigências às quais o líder está submetido incluem: capacidade de lidar com várias localizações, com múltiplas perspectivas e várias culturas; novos e variados estilos de relação de colaboração entre os indivíduos na sociedade e nas organizações. A rapidez na ação e a capacidade de reinvenção contínua do próprio negócio é condição *sine qua non* para o líder (PRAHALAD, 2000, p. 41).

Trata-se de um ambiente, em certo aspecto, hostil, que apresenta continuamente, problemas a serem resolvidos. Bergamini (2009, p. 65) afirma que hoje estão mais presentes os gestores, mas poucos são os líderes, inclusive capazes de agir sob circunstâncias de crise e resolvê-las. Para Vecchio *apud* Bergamini (1995), a conclusão é que a principal característica do líder é uma inteligência superior.

Para Meneghetti (2008), o termo inteligência é central na figura do líder, termo que é

definido pelo autor como a capacidade de ler dentro da ação (MENEGETTI, 2012). Intelecto ou inteligência origina-se do latim: *intus legere actionem*. É uma faculdade exclusivamente psíquica e, portanto, espiritual, para compreender em evidência a causa da ação ou do fato. É uma faculdade da *nous* de intuir. Intuição, do latim, *intus actionis*, o dentro ou íntimo da ação, saber o íntimo da ação. Saber antes dos efeitos (MENEGETTI, 2011, p. 36). Em síntese, inteligência é a capacidade do uso racional da própria intuição e, através dessa aptidão, usando as ferramentas racionais necessárias para agir sobre os contextos, o líder pode dar respostas antecipadamente, ou em tempo, às demandas e desafios aos quais é submetido.

Partindo da premissa de que a capacidade de intuição é inata – muito embora não seja a única característica que define um líder – resulta que, em parte, a liderança é uma vocação natural. Mas também, em parte, é aperfeiçoada pela construção de experiências individuais. Ou seja, exige um sacrifício de formação pessoal. Nesse sentido, “em parte um líder nasce e em parte se torna” (MENEGETTI, 2008, p. 26). Implica, desse modo, que para ser um líder, deve-se estar disposto a pagar o preço. Preço esse que, na maioria das vezes, diz respeito a enxergar além dos próprios interesses, reformular hábitos e atitudes em profundidade, aplicar-se para o autodesenvolvimento (KOUZES; POSNER 2007, p. 75). A liderança não está relacionada, necessariamente, a um cargo hierárquico, mas, sobretudo, a uma atitude a servir. “Somente aquele que sabe servir mais do que os outros pode comandar” (MENEGETTI, 2008, p. 26).

Bennis (1996, p. 108) define o líder como um inovador e que apresenta a capacidade de fazer coisas que as outras pessoas não fazem, traz o novo, antecipa. Meneghetti (2008) afirma que o líder é um elemento necessário para a natureza. Quando está presente, o líder produz mais postos de trabalho, produz dinheiro e produz qualidade (MENEGETTI, 2008, p. 34). Assim o faz, pois se sente o primeiro responsável em trazer evolução a um contexto. Tem sensibilidade ética e sabe que, sobretudo, possui deveres, uma vez que seus direitos são consequências (MENEGETTI, 2008, p. 36).

Meneghetti (2008) substancialmente define três aspectos essenciais da personalidade do líder, quais sejam: (1) a formação cultural do indivíduo, entendida como cultura geral, cultura específica do seu campo de atuação, experiência nas relações diplomáticas; (2) transcendência dos estereótipos, ou seja, estar acima dos hábitos mentais comuns humanos, visando sempre seu escopo principal, que é o lucro; (3) conhecimento do próprio inconsciente, ou seja, deve saber que existe uma realidade da qual ele não é consciente, mas que age, independente da sua vontade.

Delineada a figura do líder, percebe-se que se trata de uma capacidade de inteligência sem distinção de gênero, e nesse aspecto, a figura da mulher, enquanto ser humano, parece ser tão importante quanto a figura do homem. Segundo Burns (1979), a discriminação masculina contra

a liderança feminina é menos crucial do que a consciência da própria mulher, que avalia a si mesma como subordinada ao homem.

A tomada de responsabilidade da mulher frente ao seu lugar nos contextos de liderança, trata-se de uma mudança importante para a sociedade. A revista *The Economist* reconheceu tal fato no começo dos anos 90, quando examinava os principais acontecimentos do século XX e seu possível impacto no século seguinte. Essa publicação analisou tudo, desde a Segunda Guerra Mundial, passando pela ascensão e queda do consumismo e chegando à invenção da televisão. Seus editores concluíram que o único evento mais significativo dos últimos cem anos, e com potencial para afetar o próximo século, era a mudança de *status* da mulher (HELGESEN, 2000, p. 60). A mudança da posição das mulheres na sociedade contribuiu para derrubar barreiras e eliminar fronteiras.

Quando pesquisamos sobre o problema da liderança feminina, é natural a pergunta: teria sido sempre desse modo? Buscando responde-la, tornou-se indispensável o estudo da origem da história da mulher no mundo.

4. PASSAGENS HISTÓRICAS DA PRESENÇA FEMININA NO PODER

Georgoudi (1990) faz a análise da obra de Johan Jakob Bachofen (1815-1887) *Das Mutterrecht* (O Direito Materno), que influenciado pela obra intitulada História de Heródoto (484 a. C. – 425 a. C.), produzida após as viagens exploratórias do historiador aonde incluiu a passagem por terras egípcias e constatou costumes muito diversos aos da Grécia, especialmente no que tange ao comportamento e relacionamento entre homem e mulher. Aparentemente a história do humano não foi sempre marcada pelo domínio patriarcal, como afirmou Heródoto (2006):

Assim como os Egípcios vivem num clima bem diferente do dos demais países, e o Nilo difere também dos outros rios, do mesmo modo seus costumes e suas leis se distinguem, na sua maior parte, das das outras nações. Entre os Egípcios, as mulheres vão ao mercado e negociam, enquanto os homens, encerrados em casa, trabalham no tear (HERÓDOTO, 2006, p. 149).

Para os gregos, o poder feminino ou ginococracia era herança dos bárbaros – os primeiros habitantes pré-helênicos da Grécia e da Ásia Menor -, povos migratórios que representam o começo da história antiga, os Cários, os Léleges, os Caucos, os Pelasgos (HERÓDOTO, 2006).

Segundo Bachofen *apud* Georgoudi (1990), a história do gênero humano teria conhecido dois estágios matriarcais, anteriores ao patriarcado: o Heterismo de Afrodite (do grego *hetaria*,

hetera, cortesã) e o Cerealífero Conjugal ou Ginococracia de Deméter.

No primeiro estágio, as relações humanas ocorrem de maneira desregrada, desordenada. A manifestação sexual é espontânea, não existe o casamento, tampouco o reconhecimento da paternidade. Também não há o sentido de propriedade privada, uma vez que os povos são nômades. A preponderância é feminina – de acordo com a leitura do autor – uma vez que, segundo o conhecimento naquele momento, a mulher dava a luz fecundada por Gaia (mãe terra), portanto, era o exclusivo instrumento do “divino” para a origem da vida humana na terra.

A transição desse estágio ao Cerealífero Conjugal, segundo Bachofen *apud* Georgoudi (1990), teria ocorrido em virtude da intolerância da mulher aos abusos físicos do homem. A figura feminina de transição é a Amazona, que opõe resistência armada ao homem em busca de uma vida regrada, de civilidade mais pura. Dá-se origem ao casamento e a vida agrícola. A importância da mulher como geradora de vida intensifica-se enquanto réplica da terra cerealífera e adquire uma importância ainda maior no contexto mágico-religioso em que se desenvolve a agricultura (GEORGOUDI, 1990).

O poder do patriarcado não se inicia de uma só vez, mas em três estágios: o primeiro refere-se ao aparecimento da figura de Dionísio, aliado das mulheres do estágio Cerealífero Conjugal e inimigo das Amazonas; o segundo, a vitória de Dionísio sobre as Amazonas, tendo este as seduzido e as transformado em seu exército de guarda; o terceiro está relacionado aos poderes de Apolo de Delfos, mas sobretudo ao Estado Romano, enquanto império masculino que, apoiado por estruturas jurídicas e políticas, soube impedir a primazia materna que tentava buscar – pela via da religião – aquilo que havia perdido no domínio estatal (GEORGOUDI, 1990).

Na concepção de Bachofen *apud* Georgoudi (1990), a origem do poder feminino advém da importância da religião para o humano, como alavanca única e poderosa de toda a civilização. Ligada fortemente à geração de vida, a mulher estaria intrinsecamente conectada com o divino. Na sua concepção, a influência da mulher sobre o gênero masculino é graças à essa inclinação e aproximação com o sobrenatural, o aparente irracional. Essa ligação, segundo Bachofen *apud* Georgoudi (1990), traduz-se sob o aspecto religioso.

A leitura de Engels (1984), em uma visão econômica da história, é de que a perda da equivalência feminina em relação ao homem, deu-se em virtude da conquista – desejada por ela – da monogamia, da constituição da família e da divisão do trabalho. O sentido de propriedade passou a levar em consideração a relevância social do trabalho produzido individualmente, e a mulher produzindo apenas a comida e a organização da casa, não alcançava importância suficiente para equiparar-se a importância do homem, que trazia a caça, produzia as armas e

defendia a tribo.

Simone de Beauvoir (1970) afirma que quando duas categorias humanas se encontram, cada uma delas quer impor à outra a sua soberania. Compreender-se-ia que o homem tenha tido vontade de dominar a mulher, mas que privilégio o permitiu satisfazer essa vontade? Serão as mulheres apenas vítimas? Ou serão também agentes do sistema para cujo funcionamento contribuem? (GEORGOUDI, 1990). E por que a mulher, que em certos estágios seu papel protetor e de mãe tenha subordinado o homem através da maternidade, não conseguiu transformar esta situação em um passaporte para a sua autonomia? (BEAUVOIR, 1970, p. 83).

Sobreviveram diversos estereótipos: a mãe, a filha, a esposa, a vítima, a bela, a feia etc. Mas a inteligência feminina, enquanto história é, sobretudo, uma ausência da presença feminina, salvo raras exceções. “Se vocês lerem todos os profundos tratados de filosofia, os profundos tratados de teologia, a mulher não existe” (MENEGHETTI, 1999, p. 15). Na Antiguidade, a mulher foi deusa; nos tempos medievais é Virgem Mãe, Madalena e inimiga; do Renascimento a Idade Moderna é família, corpo e sexualidade; em 1800 faz guerra com o homem; em 1900 “é a idade do triunfo da diferença sexual, a mulher é vista como uma maravilhosa vagina” (MENEGHETTI *apud* VALLINI, 1999, p. 46). A dureza dessa realidade é um aceno a grande responsabilidade abandonada pelas mulheres na história, mas que a sociedade atual dá condições de reverter.

O “*breakpoint*” da ausência feminina talvez tenha sido a Primeira Grande Guerra Mundial (1914–1918) que, além de todos os sub significados econômicos, pode ser considerada o ápice da falência humana. O rompimento do *status quo* alterou drasticamente as relações entre os sexos, emancipando bruscamente as mulheres das tutelas dos homens. A força de trabalho masculina foi deslocada aos frentes de batalha e a economia de retaguarda foi sustentada principalmente por mão de obra feminina. A guerra trouxe a experiência de liberdade e responsabilidade sem precedentes às mulheres. Deu acesso às mulheres a profissões consideradas superiores, ao aprendizado de técnicas desconhecidas por elas, a possibilidade de autonomia financeira e a gestão sobre si mesmas. Era inserção de mão de obra menos qualificada e mais barata na sociedade. Mas no pós Segunda Guerra (1945), os homens voltaram ao mercado de trabalho, estabelecendo as disputas pelos espaços ocupados, a distinção de categorias de trabalho por gênero e as lacunas de remuneração presentes até hoje. Porém, segundo Marx (*apud* MATOS, 2009), foi o Capitalismo, resultado da Revolução Industrial e do estabelecimento da produção e do consumo de massa, que requisitantes de uma mão de obra intensa e mais barata, trouxe a mulher ao mercado de trabalho. A entrada das mulheres no mercado de trabalho remunerado, resolve algumas variáveis da equação econômica vigente: por um lado, abastece a

sociedade com mais mão de obra, especialmente mais barata; por outro, dando-lhe poder de consumo, motiva a circulação do dinheiro.

Independente de qual lado esteja a “verdade”, é possível deduzir por lógica, que o trabalho é uma ação de dialética com a vida, aonde o indivíduo exerce sua inteligência para produzir algo, detendo ele ou não, os instrumentos de produção. A remuneração nesta sociedade, é uma medida de desempenho, portanto, é importante que a mulher participe e é importante os resultados por ela produzidos.

5. PREMISSAS FILOSÓFICAS

Pesquisar sobre um problema de gênero é pesquisar sobre um problema do humano e a sua reação na relação com um outro humano que manifesta-se aparentemente diferente, seja pela formação dos seus órgãos sexuais: masculinos, femininos, hermafrodita; seja pela cor da sua pele: negra, branca, parda, amarela ou por qualquer outra forma de ser.

Mas quem são esse homem e essa mulher? Segundo Filon de Alexandria (50 d. C.), os gêneros macho e fêmea são formas virtuais do homem, implicitamente contidas na noção original de “*anthropos*”. Quando o primeiro macho (*anêr*) e a primeira fêmea (*gyne*) foram modelados como pessoas determinadas e singulares, o homem viu surgir a sua frente uma espécie irmã e uma forma muito similar; a mulher por sua vez, também identificou o homem como um semelhante seu (SISSA, 1990).

Quando analisamos a “espécie” humana, cabe observar que a sua etimologia (*eidos*) significa forma ou “forma visível” na conotação biológica. Mas na tradução dos filósofos, quando usavam o termo “forma”, significava forma de inteligência (SISSA, 1990). Esta inteligência pode manifestar-se ao feminino ou ao masculino, como propõe Meneghetti (1999).

A mulher do século XXI discute seus termos de paridade com o homem. Nesse aspecto, Martin Heidegger (1889 – 1976) trouxe uma grande contribuição. Na sua visão, trata-se não de abolir as diferenças entre os sexos, mas de desconstruí-las. Jacques Derrida – herdeiro de Heidegger – não vê as questões de gêneros como duais ou antagônicas, mas remete ao conceito de “*dasein*” de Heidegger, ou seja, “este ente que nós somos e que, entre outras coisas, dispõe no seu ser, do poder de questionar” (COLLIN, 1991, p. 334), o “ser aí”. Não se trata de uma negação da sexualidade, mas uma vontade de neutralidade, uma vez que o “ser aí” é anterior a binariedade dos sexos (COLLIN, 1991).

Para compreender e ir além do pensamento de Derrida e Heidegger, é elucidativo

observar os conceitos de substância e acidente, da Escolástica. Substância, do latim “*sub stare*” ou estar sob, é aquilo que está sob tudo o que se vê. Já acidente, do latim “*accedens*” ou aquilo que se une, se apoia (MENEGETTI, 2005). É uma projeção, um modo de acontecer, um conjunto de fenômenos e fatos que se apoiam, se coligam, mas não são a substância em si (MENEGETTI, 2010) – nesse caso, o gênero homem ou mulher. Portanto, uma unidade de ação humana em parte é essência e em parte é acidente, cuja identidade advém da conveniência dos modos de ser com a essência de si mesmo (MENEGETTI, 2005).

A essência humana parte e é ligada ao Ser. Ser como princípio universal do quanto existe ou é real, ou seja, tudo o que é, parte deste princípio. Distinguem-se três modos de ser: (a) ser metafísico ou Ser transcendente, análogo ao conceito de Deus; (b) ser comum, ou ser como participação universal de todas as coisas, ou seja, todas as coisas “são” alguma coisa, portanto antes de denomina-las, é impossível fazê-lo sem passar pelo uso do verbo “ser”. Uma maçã “é”, para depois definir-se “o que é”; (c) ser individual, em relação ao homem em existência (ser aqui, agora, assim) (MENEGETTI, 2012, p. 244). O ser é a base elementar, a essência, independente de como se verifiquem as acidentalidades ou modos pelos quais se manifesta (MENEGETTI, 2004, p. 157).

Caminhando nessa direção, a origem sexual seria, segundo A. Jacquard, um acontecimento ao acaso, ou seja, um indivíduo nasce macho ou fêmea segundo um fenômeno natural ao acaso. Na sua visão, um homem e uma mulher não se reproduzem, não multiplicam a si mesmos; mas é um casal composto por um homem e por uma mulher que procria indivíduos, e estes últimos jamais serão duplicação de seus pais. Cada ser vivo possui um conjunto único e pessoal de caracteres, sendo a sua determinação sexual presidida pelo acaso (SISSA, 1990).

Pode-se dizer, que o ser humano é uma unidade de ação, presidida por um princípio que o formaliza, que dá a este a capacidade de intuir e de auto construir-se. Este princípio, que parece ser a raiz da atividade psíquica, é dinâmico e organiza, inclusive os aspectos do inconsciente e do organísmico³ do humano. Este princípio em si, é universal e esta característica inviabiliza a hipótese de conter em si uma parcialidade feminina ou masculina.

A psique em si mesma tem uma forma universal, porém, quando age, o faz segundo os modos do lugar onde existe; conseqüentemente, a psique pode se determinar em um certo modo, em uma modalidade feminina ou masculina, mas porque é instrumentalizada pelo modo masculino ou pelo modo feminino, exatamente como a água que, se é colocada em um tubo com pressão única, sai como esguicho (MENEGETTI, 2013, P. 148).

³Conjunto de funções materiais e psíquicas para uma unidade de ação (MENEGETTI, 2012).

A percepção da similaridade em essência entre homem e mulher pode ser observada na infância. Desde o nascer, enquanto ainda não está plenamente educada e existe somente para si, a criança não apreende-se como masculino ou feminino. Para a criança, o corpo é a irradiação de uma subjetividade, um instrumento de percepção do mundo (BEAUVOIR, 1967, p. 9).

O que Beauvoir descreve é o momento anterior ao primeiro processo de constituição do Eu do sujeito. Este processo dá-se através da percepção e conscientização do próprio corpo. É um instinto do indivíduo de apossar-se daquele instrumento físico, material que o constitui e do qual este ainda não é consciente. Por isso, Meneghetti (2003) afirma que o instinto de posse é a primeira fenomenologia da existência do indivíduo, antes mesmo do instinto de conservação ou do instinto erótico. A posse do próprio corpo e também a posse dos objetos alheios ao corpo, vão diferenciar o “Eu” do “Não Eu”. A importância dessa dialética é fundamental, pois são os primeiros momentos de auto-constituição do sujeito e que determinarão a caracterialidade posterior para a sua vida. Nesse apreender-se, a intervenção, provocação e colaboração do adulto de referencia afetiva parece ser fundamental, pois na naturalidade e amoralidade com a qual o adulto permite que a criança aja, é determinado o modo como o primeiro processo de formação do Eu se dará e resultará. Assim um humano de gênero feminino, pode apreender-se segundo normas sociais morais pré-estabelecidas ou segundo uma instintualidade formalizada ao natural.

Seria possível assumir, portanto, que o fenômeno do gênero masculino ou feminino é composto por dois aspectos: (1) a manifestação do ser através de um acidente ou acaso fenomenológico; (2) um modelo de comportamento de relação social ou estereótipo.

Sobre o primeiro ponto, inúmeros outros fenômenos da natureza colaboram para a compreensão de utilidade e funcionalidade das manifestações do ser. Os diferentes pássaros e as diferentes árvores não caracterizam-se por um “melhor” ou “pior” genérico, mas existem específicas habilidades inerentes a determinados pássaros e outras a determinadas árvores que os fazem melhores adaptados em variados contextos.

Já um estereótipo é o que torna estável e rígido um modelo de comportamento aprendido do externo (VIDOR, 2008); uma imagem pré-concebida de alguém ou algo, baseada num modelo ou numa generalização (HOUAISS, 2004), ou ainda, um comportamento típico aprovado e reconhecido, mas indemonstrado, caracterial aprendido do externo (MENEGHETTI, 2012). De per si, um modelo de comportamento pode ser uma forma de dialética social neutra. O problema ocorre na rigidez e fixidez na escolha das ocasiões às quais adotá-los. Se existem mulheres na história, que apesar das dificuldades e resistências sociais contra o empoderamento feminino, conseguiram realizar suas ambições, poder-se-ia deduzir que existem comportamentos variados que produzem resultados distintos.

Os resultados obtidos pelo empoderamento da mulher são de repercussão global, pois na medida em que são autônomas, podem contribuir mais fortemente com as suas famílias e a sociedade através da obtenção de uma renda superior, promoção de educação mais elevada aos seus filhos e a si mesmas, aumento do cuidado com a sua saúde e de seus dependentes. Na política podem conhecer e defender com mais ferramentas os seus direitos, promovendo o desenvolvimento social de forma ampla e integral (BARBIERI; ANDREOLA, 2012). Nesse sentido, o empoderamento feminino é também uma atitude individual, mas que se desdobra em resultados transversais através das inúmeras relações feitas pelas mulheres.

6. A RAÍZ DO TEATRO FEMININO

Meneghetti (2013) detalha o tipo específico de estereótipo de base na mulher: “a raiz do teatro feminino é o estereótipo dominante do estilo de feminilidade” (MENEGETTI, 2013, p. 38), cujo núcleo prioritário está na matriz reflexa. Freud denominou este momento “matriz reflexa” de forma similar, mas não idêntica, chamando de “cena primária”. Matriz reflexa⁴ é a situação ocasião aonde se faz a introdução, a especificação e a estabilização do estereótipo cardinal ou dominante. Uma ocasião simples e normal para a criança, mas que é carregada pelo adulto mãe (pessoa de maior referência afetiva para a criança) de um significado que merece censura (MENEGETTI, 2010).

O estilo da feminilidade implica no modo como a mulher comporta-se como mulher, ou seja, qual ou quais estereótipos escolhe para utilizar na sua dialética com o mundo. Sejam estes o da mãe, da filha, da isca etc. Este estilo elementar é baseado em uma frustração social, a partir de séculos de inferioridade social, histórica e econômica da mulher (MENEGETTI, 2013, p. 38). Um estilo aprendido no processo educacional, mas que a mulher decide através das suas atitudes quotidianas repetir ou transformar.

Nós mulheres somos mestras em jogos que, aceitos pela sociedade, divulgados e, em certo sentido, estimulados, não são ações inocentes e cujas consequências não nos convém. Todavia são atitudes contra a vida; em primeiro lugar contra nossa própria vida e, independentemente de serem realizadas de forma consciente ou inconsciente, seu resultado não é modificado (Schuch, 2013, p. 42).

Encontrar a própria identidade ou gerir os “acidentes” em favor da “substância” parece abrir uma funcionalidade histórica à mulher e por consequência, à humanidade.

A dialética sexual entre homem e mulher é uma forma de reciprocidade, de funcionalidade, um pouco de “paraíso terrestre”, uma forma de recíproco apoio. O supremo pensamento humano sempre falou somente de alma, não se falou jamais nem de homem, nem de mulher (MENEGETTI *apud* VALLINI, 1999, p. 46).

⁴Para aprofundamentos sobre o conceito de matriz reflexa, consultar Meneghetti (2010).

A razão de não haver ainda na sociedade a consolidação da presença feminina de modo natural nas posições de liderança, parece ter relação intrínseca com o processo educacional. As mulheres foram educadas no seio de um mundo feminino, fortemente incentivadas ao matrimônio, predispostas à subordinação ao homem, assentadas sobre sólidas bases econômicas e sociais (BEAUVOIR, 1967, p. 7). Segundo Sandberg (2013), os estereótipos de gênero incutidos na infância são reforçados ao longo de toda a vida do sujeito que, de tanto serem repetidos, acabam se realizando. As barreiras enfrentadas pelas mulheres são mais internas do que externas. Ou se são externas, são fortemente sublinhadas pelas barreiras internas. A educação, portanto, parece ser a base da formação de um sujeito:

Desde que o homem existe, existe a educação, entendida como processo de transmissão aos mais jovens dos conhecimentos adquiridos em precedência, dos hábitos aos modelos comportamentais, à linguagem e aos conhecimentos técnicos especializados (CAROTENUTO, 2013, p. 23).

Na visão de Meneghetti (1999), a educação prepara a mulher para a submissão aparente, a guerra latente e a constante autodefesa. Mães e avós não ensinam a administrar o poder, pois não podem ensinar aquilo que também elas não sabem. Mas sobretudo, segundo o autor, a mulher não assume o comando em virtude de três estereótipos elementares: familiar, social e a inseminação da cultura machista.

Sandberg (2013) resume em um único elemento de base: o medo. Medo de não ter aprovação, de fazer a escolha errada, de atrair uma escolha negativa, de ser uma fraude, de ser julgada, do fracasso. Segundo Schuch (2013), a mulher vibra e sente a própria força, mas no exato momento em que a oportunidade real se mostra, surge um medo infundado, impedindo-a de colher o momento, fazendo-a retirar-se do jogo e perdendo o foco da ação vencedora, desiste.

Perkins (2002) afirma que embora muitas pessoas não gostem de expressar, o medo parece ser parte integrante da vida, especialmente de um líder que lida com incertezas, com ambiguidades ou com o simples fato de não saber o que fazer em um determinado contexto. Para Perkins (2002), faz-se necessário o autoconhecimento, ou seja, saber aquilo que provoca o medo, entender que reações o medo desencadeia fisicamente ou emocionalmente em si mesmo e que tipos de pensamentos ocorrem enquanto está presente essa sensação. Porém, ter o medo não significa necessariamente ser incapaz de realizar determinado objetivo, nem mesmo significa que existe um empecilho real. Faz-se necessário agir e ir adiante, apesar do medo.

Mas o medo abordado por Meneghetti (1999) é principalmente o de assumir o poder, de entrar na sala de comando e renunciar – por necessidade indispensável – aos estereótipos aprendidos pela cultura e pela educação, além de destruir os mitos, todos e quaisquer. Para Meneghetti (1999), a posição de infantil, ingênua ou fêmea não servem. Serve somente o uso

coerente e responsável da própria força (MENEGETTI, 1999). “Ter o poder significa estar na sala de comando: ao apertar um botão, existem consequências ilimitadas” (MENEGETTI, 1999, p. 25). “Mas é dever de quem se decide pessoa afrontar os próprios monstros, por quanto duro possa ser” (CAMPUS, 1999, p. 28)

Alice Hecht, chefe administrativa da UNSCOM⁵ em 1999, colabora dando um exemplo em que a principal razão pela ausência da mulher nos postos de liderança é a renúncia:

As Nações Unidas são o exemplo perfeito da dificuldade enfrentada por uma mulher para alcançar uma igualdade de poder. Aqui temos toda a estrutura legal e a disposição administrativa necessária para suportar a igualdade. Temos institucionalizado a educação à consciência da paridade dos sexos. Não obstante a isto, o “conclave” do subsecretário geral na sede central das Nações Unidas continua masculino (HECHT, 1999, p. 34).

Na visão e experiência de Hecht (1999), o poder nunca é dado, faz-se necessário tomá-lo e, segundo o tipo de sociedade, pode ser conquistado por eleição ou por força. Os sinais de medo dados pela mulher, de acordo com Hecht (1999), atingem os homens que reagem em uma atmosfera de paranoia e pré-disposição à guerra entre os sexos. A mulher torna-se vítima e o homem mantém-se dentro da lei, partindo do pressuposto de que a mulher não teria força emocional para combater (HECHT, 1999). “O machismo é, de fato, um efeito da renúncia da mulher a sua responsabilidade histórica, sobretudo como pessoa” (MENEGETTI, 1999, p. 22).

Se quiser alcançar níveis mais altos, faz-se necessário para a mulher líder observar algumas premissas, que segundo Meneghetti (2013) são fundamentais, como manter uma excelente saúde e ser capaz da produção da própria economia. O autor também sugere algumas passagens técnicas, quais sejam:

- A consciência de que tudo depende de si mesma, desde as necessidades internas, psicológicas, às externas, dependem, exclusivamente da própria mulher. Sobretudo a importância de evitar o sentimento da necessidade de ajuda, uma vez que essa necessidade não existe. Ou seja, sobretudo ser pessoa, ser por si mesma;
- De que tudo deve fazer sozinha, e isso implica em agir por si só, assumindo a responsabilidade - respondendo ao dever - da iniciativa sobre todas as ações necessárias para garantir a sua ambição;
- De que não deve postergar as suas decisões e ações, pois o que precisa ser feito, precisa ser feito naquele momento. Ou seja, uma atitude de responsável suspensão dos juízos, cujo objetivo, principalmente, é o de evitar as obsessões que deformam a realidade das coisas;

⁵ United Nations Special Commission.

- De que não deve transferir aos outros o seu problema;
- Ou ainda, tomar posse das emoções dos outros ou instrumentalizar o *sex appeal* por possessividade infantil. Frequentemente a mulher usa o próprio corpo como instrumento de sedução em contexto inadequado, buscando desviar a atenção das próprias responsabilidades e capacidades para o aspecto sexual, diminuindo a grandeza da própria inteligência e levando àqueles com os quais interage a produzirem reações divergentes com o escopo do *business* em si. Todos os atributos do humano possuem um sentido de utilidade e funcionalidade a um contexto, sendo estes critérios fundamentais nas decisões de quais atitudes privilegiar;
- A mulher precisa ser honesta consigo mesma: isso significa ter claro o valor individual e as próprias capacidades, além da humildade e disponibilidade em aprender aquilo que não se sabe;
- Se pede, deve saber exatamente o que está pedindo: trata-se de ser coerente com aquilo que se quer. Se existe uma ambição de liderança, faz-se necessário realizar ações compatíveis com este fim e pagar o preço necessário pelas suas escolhas.

Os pontos acima apresentados pelo autor, estão centrados especialmente na autonomia e responsabilidade da mulher. São necessidades presentes na maioria das avaliações de também outros autores, que escrevem sobre o tema e sobretudo nos testemunhos de mulheres de ponta que compreenderam as próprias capacidades e assumiram a gestão sobre si mesmas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a revisão bibliográfica deste estudo, não seria incorreto afirmar que a mulher já teve na história um espaço de poder, bem como já o abandonou ou o perdeu por razões que a nossa geração não poderia afirmar com certeza absoluta. Vale observar que a história escrita foi sempre elaborada pelos vencedores, construindo uma versão favorável àquela psicologia de primado do momento.

Porém, também não seria incorreto afirmar que o momento atual oferece à mulher uma ótima condição de ascensão, com abertura institucional ampla, cujos esforços para a tomada de poder, aparentemente são muito menores dos que os empregados por mulheres líderes do passado da nossa sociedade humana. Com isso não pode-se deduzir que tudo seja fácil, mas sim, que seja menos difícil do que o contexto superado por mulheres de diversas classes sociais, diversos ambientes laborais e diversas culturas, que ao final, colocaram em prática a sua ambição.

Os números, no entanto, demonstram ao contrário. Por mais favorável que o cenário atual possa parecer, os espaços de liderança, em sua maioria, ainda são ocupados por homens, com raras exceções pelo planeta. Em um cenário de lutas pela igualdade, ataques contra uma sociedade machista e tudo o que a história carrega do esforço feminino em garantir os seus direitos, apresenta-se uma ambiguidade. A agressividade com que empreendeu e ainda empreende contra o homem não parece ser a mesma com que se “apossa” daquilo que seria seu. Uma espécie de ambivalência social feminina, muito similar ao averiguado no microcosmo individual das mulheres na sua relação com o poder, como trazido por autores como Sandberg (2013), Meneghetti (1999), Hecht (1999). O medo em virtude da permanência em estereótipos de base não funcionais ao contexto liderístico parece ser o ponto chave e a amplificação do reflexo de massa: a mulher ainda não é tanto quanto poderia ser.

Sob a lógica de Derrida e Heidegger *apud* Collin (1991), poder-se-ia desconstruir as diferença de gênero no mesmo momento em que se afronta um problema mais profundo: não é tão importante se são mulheres que estão distantes dos postos que a elas poderia pertencer, mas sobretudo pessoas, seres humanos que possuem uma utilidade e funcionalidade à vida humana, independente do gênero que assumiram ao nascer.

O mundo pede o exercício da liderança feminina, pois é uma parte humana que está escondida, subutilizada. Ou ainda, o mundo precisa dessa inteligência complementar à do homem como garantia da evolução e da sustentabilidade da vida neste planeta. Para isso, o ser humano feminino parece precisar abrir-se à sua dimensão de poder, conhecer a si mesmo para além dos modelos de comportamento pré-estabelecidos aos quais encarcera-se sob pena de jamais aprender-se em essência. Um humano que poderia ser mais do que um sexo, ser inteligência. “Ama e aprende aquilo que és, porque é o ponto de cada poder” (Meneghetti, 2013, p. 443).

REFERÊNCIAS

BARBIERI, P. J.; ANDREOLA, M. T. **Incremento da Qualidade de Vida pelo Projeto Mulher do Milênio**. Trabalho apresentado no 12º Congresso de Stress da ISMA-BR, 14º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 4º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e 4º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2012.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. A experiência vivida. 2 ed., São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. Fatos e mitos. 4 ed., São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1970.

-
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo. Atlas. 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**. Administração do sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper Torchbooks, 1979.
- CAMPUS, C. **Femminismo, Negazione Femminile**. Nuova Ontopsicologia, p. 24-33, Jan/1999.
- CAROTENUTO, M. A **Paidéia Ôntica**: dos Sumérios a Meneghetti. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2013.
- COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD. **Five Challenges, one solution: Women, World Economic Forum, 2013**. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_WomensEmpowerment_FiveChallengesOneSolution_Compendum_2013.pdf Acesso em 2 de Novembro de 2014.
- COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD. **The Global Competitiveness Report 2014 - 2015**, World Economic Forum, 2014. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf Acesso em 2 de Novembro de 2014.
- DRUCKER, P. F. et al in. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
- DUBY, G.; PERROT, M. et. al in. **História das Mulheres**. A Antiguidade. Porto: Afrontamentos, 1990.
- DUBY, G.; PERROT, M. et. al in. **História das Mulheres**. O Século XX. Porto: Afrontamentos, 1991.
- FORTUNE, On Line. Disponível em: <http://fortune.com/2014/06/03/number-of-fortune-500-women-ceos-reaches-historic-high/> Acesso em 2 de Novembro de 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HECHT, A. Il Potere non Fa Piú Paura. **Nuova Ontopsicologia**, p. 30-41, Fev/1999.
- HERÓDOTO. **História**. eBooks Brasil, 2006.
- HOUAISS, A. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.
- INTERPARLIAMENTARY UNION. **Women in National Parliaments 1997/2014**. <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm> Acesso em 2 de Novembro de 2014.
- KOUSEZ, J. M; POSNER, B. Z. **Líder-mestre**: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
-

MATOS, V. **Um Olhar Sobre o Movimento Feminista Socialista/Marxista**. Cadernos de Pesquisa do CDHIS — n. 39 — ano 21 — p. 65-72 — 2º sem. 2008. <http://www.seer.ufu.br/index.php/cdhis/article/viewFile/2255/1849> Acesso em 2 de Novembro de 2014.

MENEGHETTI, A. **A Feminilidade como Sexo, Poder e Graça**. 5 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 3 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004.

MENEGHETTI, A. **Conhecimento Ontológico e Consciência**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. **O Em Si do Homem**. 5 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004.

MENEGHETTI, A. **O Nascimento do Eu**. 2 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2003.

MENEGHETTI, A. **O Projeto Homem**. Porto Alegre: Ontopsicologica Editrice, 1999.

MENEGHETTI, A. **La Donna Del terzo Millennio**. Nuova Ontopsicologia, p. 22-23, Jan/1999.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**, Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. **Per L'Eficienza Della Specie Umana**. Nuova Ontopsicologia, p. 6-29, Fev/1999.

PERKINS, D.N.T. **Liderança no Limite**. São Paulo: Makron Books, 2002.

RASEAM - **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher**. 1 Ed. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, Novembro, 2013.

SCHULTZ, D. P. SCHULTZ, E. S. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHUCH, M. A. **Mulher. Aonde vais? Convém?** Porto Alegre: Ed. do Autor, 2013.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VALLINI, M. **Il Nuovo Protagonismo Per La Donna**. Nuova Ontopsicologia, p. 42-51, Fev/1999.

VIDOR, A. **Filosofia Elementar**. Curitiba: Iesde, 2008.