

GV executivo



Retratos do Feminino

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**

EMPRESA

10.10000474 - **Comércio Exterior**
 10.10000474 - **Comércio Exterior**



EXEMPLOS E IDEIAS
 R\$ 3,90 (incluindo o
 frete de envio)

EXEMPLOS E IDEIAS
 R\$ 3,90 (incluindo o
 frete de envio)

Editorial:



Afinal, o que aconteceu com as mulheres? Depois de atuar como simples coadjutora da história e dos processos sociais, que incluem a administração, a tendência parece reverter irreversivelmente em nossos dias, colocando a mulher cada vez mais em situação de paridade com seu histórico rival e opressor, mas também amante e companheiro. É interessante retomar alguns pontos do longo trajeto.

A comparação entre mulheres e homens ao longo da história recebeu vários enfoques. Na maioria das vezes e nas mais diversas culturas o veredicto foi sempre pela inferioridade feminina em face do esplendor masculino. As religiões do Ocidente brotaram da majestade patriarcal. Deus é homem, pai e também misericordiosamente fraterno. Ao longo do desenvolvimento de uma cultura cristã na Europa medieval não havia lugar para dúvida. A plenitude humana estava com os homens.

A interdição católico-romana do sacerdócio às mulheres é um vestígio em nossos dias desta concepção. Nas bases clássicas de nossa tradição na antiguidade greco-romana também se considerava "natural" a inferioridade da mulher. A cidadania lhes era

liminarmente vedada e daí seguiam-se todas as demais restrições. Na maioria das culturas orientais o destino das mulheres não tem sido diverso. A secular cultura chinesa é ferozmente patriarcal e assim se mantém até nossos dias. Nalgumas culturas do sul da Ásia as viúvas até recentemente eram sepultadas com os maridos.

O feminismo é um movimento típico e ainda quase exclusivo da cultura ocidental. Nos países islâmicos a situação da mulher não apresenta indícios de que algo esteja mudando. A população feminina é quase inteiramente analfabeta, sendo-lhe vedado o acesso ao ensino fundamental.

Mas o feminismo, entendido como movimento que vem produzindo a emancipação da mulher ou a sua equiparação ao homem, integra o processo de modernização. Elemento fundamental foi o ingresso da mulher no mercado de trabalho e também a conquista de direitos sociais e políticos até recentemente reservados apenas aos homens. Vivemos ainda um processo. A sociedade ocidental ainda é patriarcal, mas em processo de fragmentação, subsistindo de maneira mitigada.

E as mulheres continuam ascendendo rumo a um mundo em que gêneros não serão por si só mais determinantes de superioridade ou inferioridade. A mulher chegou há pouco tempo no mundo da administração. Apesar de ocupar numerosas posições ainda está distante das cúpulas organizacionais. Mulheres em posições elevadas adquirem visibilidade mais por serem exceção à regra, que é a de salas de conselhos de administração e diretorias serem ainda espaço quase exclusivamente masculino. Discriminações prosseguem em termos de remuneração e reconhecimento. Embora mudanças sejam inegáveis, valores mudam mais lentamente do que se anuncia na maioria das vezes.

As mulheres deram uma longa volta. Estamos a assistir um verdadeiro *turnaround*. Este número da GV-executivo dedica parte de sua edição a explorar algumas facetas dessa transformação. E é também aquele que inaugura a nova periodicidade, que passa a ser bimestral.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor



ENTREVISTA

Lilian Maria Guimarães

L

ilian Maria Guimarães vem, há mais de vinte anos, exemplificando com sua carreira que as mulheres têm ampliado seu espaço de atuação nas empresas. Diretora executiva de Recursos Humanos do Banco Real ABN-AMRO, Lilian é formada em Administração de Empresas e especialista em Recursos Humanos pela FGV-EAESP. Nesta entrevista, fala sobre a atuação da mulher no ambiente de negócios, os principais desafios que elas têm de enfrentar para equilibrar o jogo de forças que ainda parece favorável aos homens e sobre as principais tendências da atuação feminina nas organizações.

por Françoise Terzian

Qual sua análise sobre o universo da gestão de pessoas na atualidade? Há realmente avanços em profissionalização e na capacidade de mostrar que

as pessoas “agregam valor”?

L: Tornou-se hábito, hoje, as empresas reconhecerem a importância das pessoas na realização dos resultados, especialmente em empresas de serviços. Naquelas empresas onde

os funcionários são engajados e comprometidos com sua missão e valores, têm-se observado retornos de várias formas, principalmente na forma de resultados. A gestão de pessoas está diretamente ligada a isso. Cada gestor tem

um papel muito importante no relacionamento com seus funcionários, pois é por meio dele que a comunicação usualmente ocorre. Então, temos trabalhado cada vez mais no desenvolvimento de gestores. O que isso significa? Significa trabalhar as competências necessárias para ter um grupo de pessoas engajadas e unidas, perseguindo um objetivo único, em um ambiente agradável e alegre. Entre as competências mais importantes, temos a de liderança (inspiração e motivação), colaboração, adaptabilidade, criação de valor futuro, orientação para cliente, coragem e resiliência e foco em resultados. Além das competências de liderança, outras preocupações importantes fazem igualmente parte dos esforços da área de gestão de pessoas, como a ênfase em autocohecimento e no equilíbrio entre vida e trabalho para os funcionários em geral, de modo que assim eles conquistem melhores condições de vida, o que, naturalmente, reverte em benefícios no próprio trabalho.

Em relação às mulheres, você acha que elas já são tratadas de igual para igual no mercado de trabalho? O que existe de discurso e de prática sobre a situação das mulheres no mundo dos negócios hoje?

L: Na teoria, sim; na prática, porém, ainda temos muito a melhorar. Uma rápida apreciação de alguns dados gerais disponíveis serve para demonstrar isso. Por exemplo, o número de mulheres em posições de gestão ain-

da é bastante inferior ao de homens, bem como os salários. A evolução é notável, apesar de o discurso estar mais avançado do que as práticas correspondentes. O mundo corporativo é muito masculino; agressividade e foco são, por exemplo, características importantes e as mulheres não são agressivas ou então focadas “por natureza”. No entanto, são mais sensíveis e atentas às questões pessoais e conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. É claro que todos, homens e mulheres, devem fazer sua parte. As mulheres devem tentar ser elas mesmas, reconhecendo as diferenças, em vez de agir como homens para subir na carreira. Os homens, por sua vez, deveriam tentar conhecer melhor as características femininas, as quais explicam parcela expressiva de nosso comportamento. Além disso, tal exercício ajudaria, e muito, na convivência entre ambos os sexos no ambiente de trabalho e na solução de problemas e na superação de barreiras para que um homem promova uma mulher. Temos trabalhado muito na sensibilização e debate aqui no Banco. Temos um grupo chamado Mulheres e Carreira responsável pelas ações relacionadas ao crescimento da mulher na carreira, dado que nossa população, em sua maioria, é composta por mulheres.

Sabemos que uma das marcas registradas da área de gestão de pessoas é o predomínio de profissionais mulheres. Você vê alguma relação entre tal predominância e a maneira

como a gestão de pessoas é realizada? Quer dizer, as mulheres teriam contribuído para criar o estilo da área?

L: Certamente que sim. No entanto, essa predominância de mulheres tem um efeito que pode chegar a ser prejudicial: a dificuldade de trabalhar com maior objetividade. Quer dizer, as mulheres costumam ser mais emotivas, intuitivas. Precisamos ser mais focadas em resultados na área de gestão de pessoas, recuando o discurso e investindo na ação. Mas não posso deixar de reconhecer que esse quadro melhorou muito nos últimos anos. Trabalhamos hoje com indicadores de desempenho muito mais definidos do que no passado. Naturalmente, a crescente cobrança por eficácia não deixaria de atingir a área de RH, o que nos obriga a rever formas tradicionais de trabalhar, sobretudo no que diz respeito a resultado. Se pudesse pensar em uma situação ideal, gostaria que nossa área fosse mais equilibrada em termos da presença de homens e mulheres. Claro que a realidade é diferente disso: temos muito mais mulheres nesse mercado do que homens.

Você, como mulher, enfrentou dificuldades para a realização de seu trabalho? O fato de ser uma área mais “humana” (gestão de pessoas) facilita a inserção feminina? O que você teria a dizer sobre outras áreas de negócios e a presença feminina?

L: Não enfrentei dificuldades para realização do meu trabalho,



mas não foi fácil conciliar a dupla jornada. Houve um momento em que a opção pela carreira pesou, pois eu sentia muita culpa por não ser a mãe perfeita. Quando se é mais jovem é mais difícil lidar com esse conflito. Eu tinha muito claro qual era minha meta pessoal: ser independente, construir uma história profissional. E há 20 anos, quando minha filha nasceu, ainda era o tempo do “ou ser mãe ou crescer na carreira”. Hoje estamos na época do “e” – quer dizer, a perspectiva de conciliação entre vários papéis/carreiras tornou-se realidade mais plausível para um grande número de mulheres. Mas, pessoalmente, decidi não ter mais filhos precisamente pelo fato de não conseguir uma conciliação maior. É claro que é mais fácil a inserção da mulher nas áreas femininas, como RH e Marketing – funciona como um tipo de processo de identificação direta. Por sua vez, nas áreas de negócios o ambiente é mais masculino e características tipicamente masculinas, como a agressividade, tendem a prevalecer. No entanto, as mulheres fazem muito sucesso na área comercial, e isso precisamente por sua grande facilidade de relacionamento pessoal. O desafio, na verdade, é o de como crescer nas áreas de negócio ainda dominadas por homens.

Em sua opinião, haveria um “estilo feminino” de administrar? Quer dizer, quais as principais diferenças entre homens e mulheres quando falamos de administração?

L. Sim, existe um estilo para cada gênero e isso é o que mais nos interessa: a diversidade de idéias e formas de ver o mundo. Creio que são estas características que podem trazer riqueza e aprendizado para as empresas. As mulheres são mais criativas, têm intuição acentuada, tolerância e habilidade para contornar problemas e conduzir relacionamentos; são também mais organizadas e, como gestoras, identificam melhor as habilidades dos funcionários sob sua responsabilidade. Já os homens têm mais objetividade e foco, são mais racionais e, portanto, têm mais facilidade de tomar decisões. São também mais agressivos e, na dose certa, agressividade faz muita diferença. São também melhores para trabalhar em equipe. As mulheres competem muito entre si.

Você mencionou a dificuldade, que ainda pesa desfavoravelmente em relação às mulheres, que é a de ter que conciliar vários papéis ao mesmo tempo: mãe, esposa, profissional etc. Como você pensa que essa situação pode ser contornada, se é que ela pode?

L. De fato, a situação da mulher nesse sentido não é nada fácil. Os recursos disponíveis aumentaram expressivamente nos últimos anos, tais como babás, creches de alta qualidade etc., mas eles apenas tocam nos aspectos práticos da vida da mulher. O aspecto emocional, este talvez o mais importante de todos, ainda pesa muito,

pois a mulher (mãe, sobretudo) sente-se culpada por não conseguir dar a atenção devida aos filhos, por não ser capaz de uma conciliação mais favorável. A jornada de trabalho é dura e o tempo, recurso tão escasso nos dias de hoje, dificulta a dedicação à família. Não bastasse isso, exercemos uma pressão pessoal muito forte sobre nós mesmas. Os maridos hoje ajudam muito, mas há limites também, sobretudo se ambos trabalham. Nesse caso, a mulher acaba naturalmente assumindo a gestão da casa, filho, empregados etc. Há famílias que optaram pela carreira das mulheres e, nesse caso, os maridos ficaram com o papel de cuidar da casa e filhos. Isso é cada vez mais comum, mas ainda há uma certa cobrança e reações estranhas, haja vista que nossa cultura ainda vê o homem como o provedor por excelência. A evolução mostra que estamos no caminho e o debate e discussão de fatos sobre o tema vêm contribuindo para a necessária mudança de mentalidade. O mais importante, se eu pudesse pensar em uma recomendação sobre como lidar com isso, é o equilíbrio. Quer dizer, o casal deve estabelecer consciente e abertamente seus objetivos em termos de filhos e família e cada um deve então colaborar com o papel que lhe cabe.

Você acha que, em termos de exigências, as mulheres são igualmente cobradas como ocorre com os homens? Que tipo de cobrança recai sobre as mulheres no mercado de trabalho?

L. Não creio que haja alguma exigência distinta. A cobrança depende muito mais da função ocupada do que do gênero. A diferença é que se o chefe de uma mulher é um homem, a forma de cobrança pode variar. Há homens que têm dificuldades em cobrar de maneira mais vigorosa as mulheres que estão sob sua alçada – tendem a amenizar a cobrança. As mulheres percebem quando isso acontece e não gostam desse tipo de diferenciação. Se estivermos nessa posição é porque somos aptas e sujeitas aos acertos e erros e, portanto, devemos ser igualmente cobradas. Já as mulheres não têm essa dificuldade. Já tive chefes homens e mulheres e encontrei diferenças.

Você possui algum indicador de desempenho em sua organização que lhe permita comparar, nem que seja em hipótese, o desempenho feminino com o masculino? Você acha que há diferenças nos desempenhos? Quais seriam essas diferenças?

L. Não há diferenças no desempenho, mas sim de estilos e, às vezes, é confundido com desempenho. Nossos resultados de avaliação de *performance* não demonstram diferenças significativas. Há áreas em que o perfil feminino é mais adequado, enquanto em outras é o masculino. O impacto é mais forte na seleção de candidatos. Quando se procura um profissional de RH, por exemplo, temos muito mais mulheres qualificadas disponíveis

As mulheres costumam ser mais emotivas, intuitivas. Precisamos ser mais focadas em resultados na área de gestão de pessoas, recuando o discurso e investindo na ação.

no mercado do que homens. O inverso acontece para profissionais de Tesouraria, por exemplo.

Qual cenário você traçaria para os próximos anos no que diz respeito ao papel e ao desempenho das mulheres no mundo dos negócios? Que tendências você consegue visualizar para o futuro?

L. A evolução é na direção do equilíbrio. Não acredito que seja na direção da igualdade, até porque, nesse caso, estaríamos anulando a beleza da diferença entre gêneros e a riqueza da complementaridade. Mulheres são naturalmente mais focadas na família e por isso vejo a tendência de flexibilizar a legislação trabalhista e as políticas das empresas, facilitando a ascensão das mulheres na carreira. Vejo as mulheres mais fortes e seguras e valorizando mais a carreira do que a independência e, por isso, com maior capacidade de negociação de salários, partindo para uma igualdade nesse caso. Vejo os homens lidando cada vez mais naturalmente com o tema da ascensão das mulheres. Sinto isso que estou dizendo toda vez que analiso as gerações mais jovens. Para citar um exemplo, tenho uma filha de 20 anos e a forma como ela se relaciona com os

colegas, sejam homens ou mulheres, é bem diferente da de outras gerações mais antigas, quer dizer, ela parece ter menos preconceitos, uma sensibilidade mais igualitária e uma propensão a debater mais. Já os rapazes, estes parecem estar mais sensíveis. Quer dizer, o que observamos é um movimento ocorrendo dos dois lados ao mesmo tempo, tanto para os meninos quanto para as meninas. Veja o caso de esportes tradicionalmente masculinos, como o futebol. Hoje ele é uma opção aberta igualmente aos dois sexos, algo praticamente inconcebível há alguns anos. Acredito que movimentos como esses tendam a se intensificar com o tempo. É claro que é importante que cada um continue privilegiando seu papel e perfil, como já afirmei. É a complementaridade que traz crescimento. Se cada um dos gêneros, se cada pessoa conhecer bem suas características e a do outro, isso com certeza traz um aprendizado sobre como lidar consigo mesmo e com os outros. É por isso que eu aposto muito no autoconhecimento e no autodesenvolvimento como armas poderosas para a evolução do desempenho das organizações.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: takui_t@yahoo.com

Um PIB na mão, ou dois voando?

Alexandrita é uma pedra preciosa rara e muito cara. Tem o dom de mudar de cor conforme a luz do dia. O Brasil é um dos poucos que a produz. Entre nós, as estimativas governamentais sobre o PIB se assemelham a essa maravilhosa pedra: conforme o ano vai avançando, mudam as estimativas do PIB. Coisa normal, diriam. Sim, mas com o toque peculiar: o esperado azul acaba quase sempre no vermelho. O otimismo não correspondido dos primeiros meses é compensado com promessas de crescimento para o final do primeiro semestre. E, se nada acontece, o segundo semestre transforma-se no desaguadouro das esperanças. E, se em dezembro as cores prometidas não se apresentam, sempre existe um “ano que vem”.

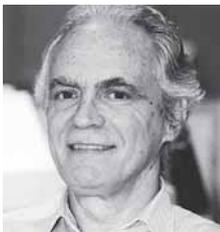
No triênio 2003/05 nossa trajetória, em matéria de PIB, foi do tipo “vão de galinha assustada”: começamos com um rastejante 0,3%, saltamos para 4,9 % e no ano passado ficamos nos 2,3%. Nove fora, uma média anual de 2,2%, muito baixa se comparada com nosso desempenho até o início dos anos de 1980. O pior é que, em termos internacionais, e mesmo latino-americanos, ficamos abaixo da média, comendo poeira, como diria um caminhoneiro.

Era previsível? Até certo ponto, sim. Os dois últimos governos se esmeraram no combate à inflação e sacrificaram o crescimento econômico. Brandindo uma taxa de juros estratosférica, espantaram o investimento produtivo e estimularam as aplicações financeiras oportunistas.

Apesar de a situação internacional ser mãe gentil e não madrasta, como aconteceu durante a década de 1990, nosso aproveitamento limitou-se a um expressivo aumento das exportações. A dívida interna ultrapassou a casa do trilhão e é um dragão de sete gargantas que devora boa parte dos esforços destinados ao crescimento, bloqueando-o.

É possível que não houvesse alternativa. Mas, mesmo admitindo essa hipótese, houve um claro erro de dosagem. É quase certo que uma taxa de juros substancialmente menor em média a partir de 2003 tivesse provocado um crescimento do PIB substancialmente maior, sem resultar no temido repique inflacionário. O crescimento do PIB é sinérgico, movimenta forças adormecidas que alavancam o crescimento mais do que proporcionalmente ao investimento realizado. Os juros em patamares elevados, ao contrário, desanimam, pois são vistos de longe e assustam os viajantes. O problema é que não existe saída rápida desta enalacrada. A mudança de rumo é vagarosa como a de um grande petroleiro. Mesmo que o comandante decida por um caminho alternativo.

Para um poeta, o tempo é eterno, mas passa; para um ecologista, é um recurso natural não renovável. Do novo governo, que parece meio velho, já se foram quase três anos e meio. As recentes mudanças no Ministério da Fazenda trouxeram no início alguma esperança. Mas tudo indica que as coisas já voltaram ao normal.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

Mudanças de controle

O princípio básico do mercado de controle corporativo é a busca da eficiência econômica. Nessa busca, uma das alternativas disponíveis à empresa é a troca do controle corporativo, em parte como resposta às possíveis ineficiências na governança. Tipicamente, fusões e aquisições constituem um dos principais meios para a troca de controle de empresas no Brasil. Entretanto, com a maturação do mercado de capitais no país, este vem se firmando como um veículo privilegiado de acesso ao controle corporativo.

por **Alexandre Dória Machado e Mônica Rocha de Carvalho** Voga Advisory

O mercado de controle corporativo busca a eficiência econômica pelas empresas. O acesso ao controle pode ocorrer tanto via fusões e aquisições – em transações privadas – quanto via mercado de capitais, como ocorre, predominantemente, nas economias mais desenvolvidas. A recente onda de ofertas públicas de ações no

mercado brasileiro (principalmente as ofertas secundárias) sugere que o mercado de capitais vem se firmando como veículo freqüente para mudanças no controle das firmas no Brasil. Neste artigo, analisamos as principais formas de acesso ao controle corporativo e os fatores que as têm motivado.

A questão do controle. A corporação moderna é permeada pelo potencial risco de expropriação existente em diversos níveis, como nas relações entre acionistas majoritários e minoritários ou entre os gestores da corporação e seus acionistas. Naturalmente, questões adversas podem surgir em ambos os casos, advindas de escolhas erradas ou então pelo surgimento de janelas de oportunismo. Observamos quase sempre a existência de conflitos entre as partes, todos eles gerados por assimetria de informações e a impossibilidade de alinhamento perfeito entre elas.

O mercado de controle corporativo traduz a busca de eficiência econômica pelas empresas.

Uma das questões-chave relativas às instituições de governança das corporações modernas refere-se à escolha dos seus administradores, bem como à forma correta de remunerá-los para que todos os interesses sejam atendidos, principalmente os de donos e administradores seguidos de outros *stakeholders*. Os contratos firmados servem como meio para minimizar as impossibilidades de atender plenamente esses interesses, mas não são capazes de eliminar as assimetrias diversas – daí a necessidade de se buscar outra via de eficiência econômica para a firma.

Geralmente, quando as instituições de governança das corporações modernas falham, o mercado de controle corporativo surge como uma solução possível para tratar o problema. Por diversas motivações, as firmas podem tomar a decisão de mudar o controle. As pressões podem vir tanto de dentro quanto de fora e a reestruturação em alguns momentos pode ocorrer mediante a mera troca de comando dos administradores ou soluções mais extremas, como o rearranjo da estrutura societária ou venda total do controle.

Além da motivação pela troca de controle, que pode ter motivos não diretamente relacionados a problemas de governança (como, por exemplo, a expansão de uma multinacional sobre um mercado emergente), há ainda um outro importante aspecto a considerar – a escolha

do veículo e do método pelo qual a mudança será efetuada. O acesso ao controle das corporações modernas pode ocorrer pelo mercado de capitais (solução ótima nos mercados mais desenvolvidos) ou pela transferência de controle por meios privados, em negociações bilaterais.

Naturalmente, o uso do mercado de capitais como veículo de troca de controle depende de variáveis como seu grau de maturidade e o das instituições do país em questão. O que observamos nos momentos mais recentes no Brasil é que o mercado de capitais vem sendo cada vez mais utilizado na troca de controle das firmas. É im-

portante frisar que o mercado de controle corporativo traduz a busca de eficiência econômica pelas empresas. Uma empresa pode valer mais por ser mais bem gerida por terceiros, ou

pela existência de mais sinergias com estes do que com o controlador atual. A seguir analisaremos alguns exemplos e características das transferências de controle, bem como alguns de seus aspectos mais críticos.

Fusões e aquisições. Na maior parte dos casos, quando as condições para utilização do mercado de capitais como veículo para troca de controle das firmas não são realizáveis, as transações bilaterais privadas revelam-se a melhor opção. Tais operações concentram-se hoje em um nicho muito específico

Quando analisamos os dados sobre fusões e aquisições referentes aos anos de 2003 e 2005 (ver a Tabela 1), observamos alguns fatos interessantes. Em primeiro lugar, que, em 2003, 64% e, em 2005, 55% dos processos de fusão e aquisição ocorreram em empresas com faturamento entre R\$ 100 milhões e R\$ 1 bilhão, comumente classificadas como empresas de *middle market*. Em segundo lugar, que a origem do capital dessas empresas é, majoritariamente, nacional – 66% (2003) e 59% (2005).

Em terceiro lugar, há uma grande concentração de operações ocorridas em empresas cujo valor foi estimado em menos do que R\$ 150 milhões – 67% (2003) e 55% (2005), ao passo que empresas com valor estimado acima de R\$ 1 bilhão representaram apenas 9% (2003) e 10% (2005). Por fim, em quarto lugar obser-

vamos que a fonte de problemas menos citada pelas empresas após o processo de fusão ou aquisição foi o relacionamento com os minoritários, ao passo que são fortemente mencionados os problemas como a não obtenção do desempenho esperado.

Em suma, esses dados nos permitem identificar um perfil das empresas envolvidas em processos de fusão e aquisição como estratégias à mudança de controle: são majoritariamente de capital nacional, de porte pequeno ou médio. Em parte, essa concentração entre médias e pequenas empresas provavelmente está ligada à sua dificuldade de acesso ao mercado de capitais. Como alternativa, recorrem ao mercado privado como forma prioritária de efetivar transferências de controle. Ou seja, nos mercados mais desenvolvidos, onde a maioria das empresas tende a ter capital aberto, os mercados de capitais constituem a principal alternativa às mudanças de controle. Já nos mercados menos desenvolvidos, as transações privadas ocorrem com frequência devido à imaturidade desses mercados.

Há ainda um outro ponto digno de nota: em tese, mudanças de controle por meio de processos de fusões ou aquisições são os mecanismos que implicam maior possibilidade de acesso a informações, em todos os níveis da corporação. De forma correspondente, a menor

assimetria de informações atrai potenciais interessados em participar da corporação e adquirir o seu controle pagando por ele um prêmio superior às ofertas via Bolsas de Valores. Entretanto, outros fatores, como a maior transparência de processos e a velocidade de transação, colocam o mercado de capitais como o veículo mais seguro para a conclusão das operações de troca de controle. Façamos, agora, uma breve análise das operações de troca de controle que mais recentemente vêm ocorrendo via mercado de capitais.

Mercado de capitais. A escolha do mercado de capitais para troca de controle pressupõe a possibilidade de acesso até mesmo pelas empresas de menor porte, o que não se verifica nas economias em desenvolvimento. Quer dizer, a escolha do veículo de acesso à mudança de controle depende mais da viabilidade das alternativas do que da livre escolha do meio de acesso. O volume de ofertas públicas de ações secundárias no mercado brasileiro (mais da metade de todas as emissões entre 2004 e 2006) sugere que o mercado de capitais vem se firmando como veículo aparentemente mais frequente para mudanças de controle, majoritariamente pelas empresas de maior porte, substituindo em parte as transações bilaterais.

Tabela 1: **Características das Operações de Fusões e Aquisições no Brasil, 2003-2005**

ITEM	2003	2005
Capital nacional	59%	66%
Faturamento		
Até R\$ 100 m	10%	4%
Entre R\$ 100m e R\$ 1 bilhão	64%	55%
Acima de R\$ 1 bilhão	26%	41%
Participação em mais de dois processos de aquisição nos últimos dois anos	41%	53%
Valor		
Até R\$ 150 m	67%	55%
Acima de R\$ 1 bilhão	9%	10%
Problemas pós aquisição		
Performance esperada não foi atingida	58%	58%
Contingências se materializaram	42%	32%
Problemas com minoritários	14%	13%
Ramo		
Serviços	9%	14%

Fonte: Pesquisas de fusões e aquisições (Brasil, 2001-2005), CPMG.

Isso é demonstrado pela Tabela 2, onde se observa a evolução do número de transações e volumes negociados em ofertas públicas de ações no mercado brasileiro desde 2004, período em que a valorização da Bolsa de Valores atingiu 49% em reais nominais. O Gráfico indica a evolução do índice P/L da Bovespa, que cresceu de forma correspondente no mesmo período traduzindo a disponibilidade do mercado em pagar prêmios provavelmente superiores aos praticados nas transações privadas. Em 2005, o P/L da Bovespa (10,4x) se aproximou do pico de 1997 (10,8x), fase que antecedeu a crise asiática.

Finalmente, vemos que não só o número de emissões secundárias aumentou consideravelmente (33%) em 2005, comparando-se com 2004, como os números apreciados até agora, em 2006, já indicam que não há desaceleração no processo: ao contrário, só nos três primeiros meses do ano acompanhamos a realização de metade de todos os eventos de 2005, com 60% de volume de todo o ano passado. Uma última observação de interesse refere-se à concentração – mais de 80% em todos os anos – em ofer-

tas acima de R\$ 250 milhões. Isso confirma que o acesso ao controle de empresas por meio do mercado de capitais é mais comum entre empresas de maior porte (ver Tabela 3).

Explicando o fenômeno. Mas por que, exatamente, o mercado de capitais vem se tornando alternativa preferencial para a troca de controle das empresas no Brasil? Uma primeira causa é a existência de um grande

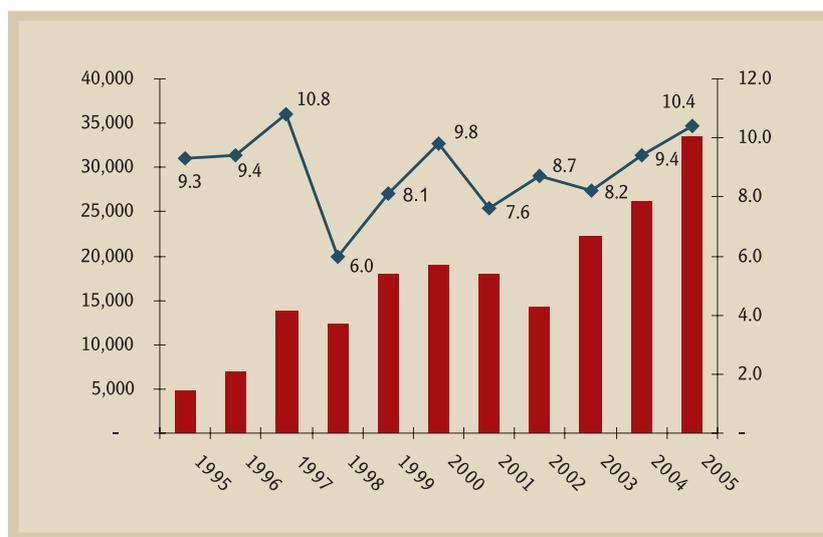


Gráfico – Índices Máximos Anuais e Índices P/L da Bovespa, 1995 - 2005

Fonte: Economática e Anderaos, Fábio.

(A amostra recebeu um tratamento estatístico p/ tornar as médias mais consistentes ao longo do tempo).

Tabela 2: **Ofertas Públicas de Ações, 2004 – 2006**

ANO	OFERTAS PRIMÁRIAS		OFERTAS SECUNDÁRIAS		TOTAL	
	EVENTOS	VOLUME R\$m	EVENTOS	VOLUME R\$m	EVENTOS	VOLUME R\$m
2004	9	4,470	12	4,683	21	9,153
2005	13	3,365	15	6,635	28	10,999
2006	7	3,034	7	3,090	14	6,123

Fonte: CVM.

Tabela 3: **Volumes de Ofertas Primárias e Secundárias, 2004 – 2006**

MONTANTES DE OFERTAS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS	2004	2005	2006
Ofertas < R\$ 250 milhões	12,2%	11%	15%
Ofertas entre R\$ 250 milhões e R\$ 500 milhões	27,1%	28%	41%
Ofertas acima de R\$ 500 milhões	60,6%	61%	44%

Fonte: CVM.

volume de liquidez no mercado internacional, fato que tem reflexo no mercado de capitais doméstico. Adicionalmente, a percepção de risco de investidores externos acerca da economia brasileira, traduzida na queda livre dos índices que medem o risco-país, atesta a disposição para a compra de ativos brasileiros ao mesmo

tempo em que as melhores práticas de governança, que vão sendo paulatinamente adotadas, constituem fator de segurança que atrai o capital para as Bolsas.

Em função de crescentes mecanismos de regulação e maior transparência, o mercado de capitais se torna a instância que oferece maior simplicidade e se-

Caso das Lojas Renner

O caso da recente oferta primária de ações das lojas Renner representou um marco no histórico de troca de controle das companhias brasileiras. Antônio Jacob Renner foi quem iniciou a história das Lojas Renner, no início do século 20. Em 1965, constituíram-se as Lojas Renner S.A. e, em 1967, foi feita a abertura de seu capital. A partir de 1994, a estratégia da empresa se voltou para um ambicioso plano de expansão, que resultou na consolidação da sua estratégia de alcance nacional.

Na seqüência, e em linha com a visão estratégica de expansão da empresa, o controle acionário foi transferido no fim de 1998 da Companhia para J. C. Penney Brazil, Inc., por meio de sua subsidiária J. C. Penney Brasil Investimentos Ltda. A entrada de um controlador estrangeiro não resolveu o problema de implementação da estratégia do grupo: faltou foco no negócio, as sinergias esperadas não se realizaram, foi pago um preço alto a taxas de câmbio da época que se revelaram desfavoráveis no longo prazo. Na estratégia das Lojas Renner sempre esteve presente o desejo de atração de uma nova fonte de capital, afinado com as características de um operador de grande varejo. Por um lado, o setor no Brasil não contava com *players* com interesse em absorver as operações das Lojas Renner em substituição à J. C. Penney nas condições desejadas. De outro lado, não deve ter havido um outro investidor estratégico estrangeiro que se candidatasse ao processo de mudança de controle nessas mesmas condições.

Na ausência de uma alternativa de venda para um investidor estratégico, optou-se pela venda via mercado de capitais. Inaugu-

rou-se, assim, um modelo de composição de capital inovador no Brasil, com o controle totalmente pulverizado. Após a oferta de ações em meados de 2005, as Lojas Renner se tornaram a primeira empresa brasileira com o rótulo de *publicly-owned corporation*, modelo já predominante nos mercados mais desenvolvidos. Com o novo formato, veio o desafio de se instituir um novo modelo de governança corporativa característico pela composição do time de executivos completamente profissionais, com total separação das funções de Presidente do Conselho Administrativo e do CEO. A opção pela troca de controle via mercado de capitais teve como motivação os prêmios oferecidos pelo mercado.

A operação foi efetivada de forma a garantir ao corpo de executivos certo grau de estabilidade, com vistas a preservar a possibilidade de execução de uma estratégia de longo prazo; uma cláusula de limite à concentração foi incluída, de forma que, sendo a participação de um único investidor superior a um determinado percentual do capital da empresa, ficasse ele obrigado a fazer uma oferta pública por todo o resto do capital. Tal medida visa evitar iniciativas de *hostile take-overs* e preservar o corpo administrativo. Da parte do acionista minoritário, a preservação do corpo administrativo importa na medida em que as expectativas de adequado retorno ao investimento feito sejam materializadas. Nesta primeira experiência brasileira em que um corpo administrativo não mais se submete a um investidor controlador, mas apenas a um conselho de administração independente, resta apenas saber se o eterno conflito entre acionistas e corpo administrativo (o tão propalado "custo de agência").

Composição do capital

ANTES DA OFERTA		DEPOIS DA OFERTA	
J.C. Penney Brazil, Inc	97,70%	Morgan Stanley Uruguay Ltda.	5,22%
Mercado ("free float")	2,30%	SmallCap World Fund Inc	5,68%
		Free Float	89,10%
Total	100,0%		100,0%

Fonte: <http://portal.lojasrenner.com.br/portal/RennerSite/index.jsp>

gurança no processo de mudança de controle nas corporações.

Entretanto, o vendedor de controle obviamente deve escolher o veículo de venda por meio de uma ponderação sobre qual a alternativa econômica que determina a maximização de valor na venda. Em tese, a venda para um investidor estratégico deve ser a que potencializa a realização de maior valor na venda, uma vez que a assimetria de informações entre comprador e vendedor pode ser minimizada nos processos de diligência. O aumento das

As melhores práticas de governança adotadas se constituem em fator de segurança a atrair o capital para as Bolsas, tornando mais atrativas as condições para troca de controle via mercado de capitais.

transações de venda de controle por meio do mercado de capitais indica que a avaliação que os vendedores têm feito é de que a abundância de capital disponível, aliada à maior segurança, por estarem todas as partes do processo submetidas a mecanismos de mercado cada vez mais regulados, vem deslocando o interesse das vendas a investidores estratégicos, principalmente quando é possível a escolha entre as duas alternativas.

Levando-se em conta o fato de que a maior parte dos problemas surgidos após fusões e aquisições se relaciona mais com expectativas de desempenho não realizadas, tudo indica que, apesar de o acesso a informações nos processos de diligência anterior à conclusão das operações permitirem inferências mais precisas, provavelmente as promessas de sinergias e ganhos inferidos encontram grandes obstáculos em sua concretização.

Tendências futuras. Historicamente, os processos de mudança de controle de empresas brasileiras ocorreram no âmbito de transações privadas. Como vimos,

esse fato está relacionado à existência de um mercado de capitais local ainda incipiente, que dessa forma dificulta o acesso de grande parte das empresas. Entretanto, é de se esperar que a contínua valorização das Bolsas de Valores torne a valorização do mercado compatível, ou mesmo superior, ao que se pode obter nas negociações privadas.

Em iguais condições, considerando-se o mercado privado e a Bolsa de Valores, a escolha desta última representa certamente um mecanismo mais interessante, não só pela rapidez de conclusão da operação como também pelo maior grau de transparência. Nas transações por meio de mercado de capitais, as informações estratégicas são mais protegidas do que nas negociações privadas, pois nestas é comum existir, como interlocutor direto, um grande concorrente.

Por fim, resta-nos questionar se a tendência mais recente de corrida aos mercados de capitais constitui

um sinal consistente de mudança de longo prazo ou se é apenas uma euforia que se beneficia do bom momento das Bolsas de Valores. A questão é de difícil resposta no que diz respeito à permanência da atratividade dos múltiplos de mercado; entretanto, o grau de maior transparência e regulação que concretamente se verifica nos mercados de capitais claramente se constitui em uma tendência marcante, fonte de consolidação de instituições sólidas e que dificilmente pode ser revertida.

Alexandre Dória Machado
Sócio-Diretor da Voga Advisory
Mestre em *International Affairs* pela Fletcher School of Law and Diplomacy
E-mail: alexandre.doria@vogaadvisory.com.br

Mônica Rocha de Carvalho
Analista Sênior da Voga Advisory
Doutoranda em Estratégia Corporativa pela FGV-EAESP
E-mail: monica.carvalho@vogaadvisory.com.br

O momento das médias empresas

O quadro atual de investimentos no Brasil pode ser estabelecido de maneira relativamente simples. Temos, em números redondos do lado da oferta, R\$ 1 trilhão em títulos públicos, R\$ 300 bilhões em CDBs, R\$ 1,2 trilhão em ações e R\$ 90 bilhões em debêntures. Na oferta de ações temos que considerar o *free-float* médio de 10% na Bovespa e isso nos leva a um total disponível para investimentos de R\$ 120 bilhões, e não R\$ 1,2 trilhão do estoque total de títulos. Do lado da demanda, temos principalmente os R\$ 800 bilhões em fundos de investimentos e R\$ 300 bilhões em fundos de pensão.

Esse cenário financeiro nos coloca a seguinte questão: onde investir de forma a manter um mínimo de rentabilidade para os recursos? Uma primeira alternativa seria a Bolsa de Valores. Mas se considerarmos um estoque de investimentos da ordem de R\$ 1,1 trilhão, e uma suposição conservadora sugerindo que em um primeiro momento 5% desses recursos migrassem para a Bovespa, podemos imaginar o impacto sobre o preço das ações. Afinal, seria uma pressão de demanda da ordem de mais de 50% do volume total de ações disponíveis para negociação!

Os CDBs são uma alternativa de curto prazo e, como tal, não satisfazem o apetite dos investidores por retornos mais elevados. Uma outra alternativa seria o investimento

em debêntures. Mas aqui nos deparamos com outro problema: as empresas de maior porte buscam recursos no exterior. Até pelo tamanho dos mercados.

É precisamente neste ponto que surgem as oportunidades para as médias empresas, pois haverá uma demanda grande por títulos privados e eles só estarão disponíveis nesse segmento. Aliás já começa a haver essa pressão, e a primeira resposta do mercado está centrada nos FDICs, ou fundos de recebíveis. No entanto, o volume é ainda pequeno e não deverá se expandir de acordo com a necessidade de títulos do mercado. Assim, podemos esperar um crescimento interessante das emissões de títulos privados de empresas médias. Ao menos durante algum tempo, já que em um futuro não muito distante os órgãos reguladores devem autorizar o investimento em ativos no exterior para diversas classes de investidores, em particular os fundos de pensão.

As empresas que pretendem se aproveitar dessa janela têm de se estruturar rapidamente. Afinal, para emitir uma debênture, existem vários trâmites que demandam tempo e organização. Converter a empresa em aberta, elaborar prospectos, registrar a oferta e providenciar documentos consomem muito tempo. Assim, é fundamental que as empresas tenham em mente um cronograma detalhado e que ele esteja explícito no seu planejamento.



William Eid Jr.
FGV-EAESP

Bancos no consumo

Importantes alterações no ambiente regulatório brasileiro, somadas a uma tendência de redução de absorção do crédito pelo setor público, têm contribuído para uma ampliação dos produtos de crédito oferecidos à população. A corrida, no momento, é para capilarizar o crédito para consumidores fora do mercado bancário instituído. Para vencerem o desafio, os bancos, em um primeiro momento, buscaram força por meio de incorporações de financeiras; em um segundo momento estão indo, eles próprios, ao varejo, por meio de parcerias estratégicas com grandes redes varejistas.

por Fábio F. Henriques, Felipe C. Collesi, Martha R. G. de Barros ESPM-SP e Frederico A. Turolla FGV-EESP e ESPM-SP

Cada vez mais brasileiros estão tendo acesso ao crédito. Isso se deve a uma tendência de ampliação das carteiras de crédito das instituições financeiras, que decorre de novos produtos regulamentados pelo governo e da própria tendência de o governo absorver menos crédito, liberando espaço para o setor privado. Mas a ampliação do crédito

decorre também da forma como as instituições financeiras vêm enfrentando o problema de atingir os tomadores finais em um mercado pouco bancarizado, que se encontra disperso por um território amplo e heterogêneo.

A estratégia dos bancos passou, inicialmente, pela incorporação de financeiras e de promotoras, que permiti-

ram às instituições atingir a capilaridade necessária, além de oferecer os tipos de produtos que atendem às reais necessidades de seus clientes. Após uma onda de incorporações, os bancos passaram a uma segunda onda em sua estratégia para o crédito: a associação com as principais redes de varejo. Essa segunda onda se caracteriza pela necessidade de mais criatividade no estabelecimento de parcerias.

Crédito curto. A população brasileira não dispõe de crédito farto. As linhas disponíveis à população são escassas e seu custo é elevado. No Crédito Pessoal, o sistema financeiro mantém um estoque de empréstimos da ordem de 71 bilhões de reais, a uma taxa média de 67,3% ao ano para pessoas físicas. Não há exagero em afirmar que esse é um mercado muito pequeno em relação ao tamanho da renda pessoal dos brasileiros. Incluindo as linhas pessoais para aquisição de bens, principalmente automóveis, o cheque especial, o cartão de crédito e outras modalidades para pessoa física, são cerca de 190 bilhões reais de empréstimos em estoque.

As tendências econômicas relevantes para o mercado de crédito incluem também incentivos regulatórios voltados para a ampliação da concessão de crédito no Brasil.

No total, os empréstimos do Sistema Financeiro Nacional a pessoas físicas e jurídicas equivalem a mais de 600 bilhões de reais, ou 31% do Produto Interno Bruto brasileiro. Essa razão é baixa em comparação com outros países. A principal frente de expansão desse estoque é, hoje, o crédito pessoal. Em particular, as operações de crédito consignado, regulamentadas pela Medida Provisória 130, de 17.9.2003, convertida na Lei 10.820, de 17.12.2003, geraram empréstimos de 32 bilhões de reais aos trabalhadores brasileiros no ano passado. O Banco Central estima que essas operações representem hoje pelo menos 45,1% do crédito pessoal oferecido pelo Sistema Financeiro. Essa

modalidade apresentou taxa de juros média de 36,4% contra 80,8% ao ano das demais linhas.

Tendências. A inflação alta por muito tempo inibiu o desenvolvimento do mercado de crédito no Brasil. Com o Plano Real, esse segmento se tornou mais promissor, mas as perspectivas foram ofuscadas por uma maior necessidade de crédito ao setor público que acompanhou o esforço de estabilização de preços. A dívida pública cresceu, em parte porque o governo passou a não contar mais com o financiamento inflacionário de seus gastos, e também porque os necessários esforços de ajuste fiscal e reforma do Estado encontraram resistências importantes na sociedade brasileira. Esse crescimento da dívida pública colocou o Estado na posição de devedor do sistema financeiro, provendo recursos para as necessidades de financiamento do setor público.

Não constitui exagero afirmar que, historicamente, o governo tem sido o maior cliente das instituições financeiras. Entretanto, desde meados dos anos de 1990, vêm sendo implantadas importantes políticas de ajuste fiscal. Apesar de algumas medidas de alcance estrutural tomadas no período anterior, como a renegociação de dívidas estaduais e municipais com a União e a aprovação da primeira reforma da Previdência, esses esforços só se tornaram mais efetivos a partir de 1998/99, com o Programa de Estabilidade Fiscal, que introduziu superávits primários que se mostraram desde então crescentes. A tendência se consolidou quando o governo petista, anteriormente um feroz crítico da política de superávits primários, se converteu em praticante desta após a conquista do mandato presidencial.

Nas eleições de 2006, as duas principais candidaturas com reais chances de vitória defendem a política de superávits primários. O curioso é que os petistas têm sido os mais radicais na geração de superávits primários – ainda que ao custo de uma expansão da carga tributária para compensar despesas ampliadas. Não se pode ignorar os problemas associados ao recente crescimento das despesas mas, no entanto, há importantes benefícios de curto



prazo na atenção à solvência do setor público. Assim, apesar da deterioração no lado das despesas, a tendência positiva em termos do saldo fiscal sinaliza aos bancos que eles diversifiquem os tomadores de crédito, podendo oferecer maior quantidade de crédito à população em geral enquanto reduzem o crédito ao governo.

As tendências econômicas relevantes para o mercado de crédito incluem também incentivos regulatórios voltados para a ampliação da concessão de crédito no Brasil, assim como um fomento à concorrência nesse segmento. Vem ganhando espaço, embora de forma lenta, uma nova cultura: a da regulação concorrencial. Esta última é voltada para o aumento da competição no sistema bancário, criando espaço para que o próprio mercado realize uma redução nos *spreads* bancários e aumente o volume e as condições do crédito disponível às empresas e aos consumidores brasileiros.

A cultura de defesa da concorrência que vem crescendo no Brasil desde a Lei 8.884 de 1994 tem papel relevante nesse processo. Contribui para a disseminação da importância do instrumento, para a formalização de guias de análise e para a formação de pessoal especializado, ainda que os órgãos de defesa da concorrência tenham competência limitada nas questões relativas ao sistema financeiro. O Banco Central, regulador do sistema, vem liderando ações com objetivos concorrenciais e, desde 1999, introduz medidas como a própria divulgação sistemática dos componentes do *spread* bancário e a elaboração de medidas voltadas para a redução das taxas de juros aos tomadores finais do sistema.

Entre essas medidas, destaca-se a criação da conta investimento, que busca suavizar a penalização ao cliente que busca alternativa para aplicar seus recursos, o que torna a captação de recursos mais competitiva e pode contribuir para a redução do custo de crédito. Além desta há outras medidas, como a central de risco de crédito do Banco Central, permitindo que um cliente leve seu histórico de crédito de um banco para outro ao decidir mudar de instituição financeira, evitando o custo de ter que criar um relacionamento com a nova instituição. Esta última pode ser chamada de portabilidade do histórico de crédito.

Acompanhando o desenvolvimento e as perspectivas do mercado de crédito, os bancos comerciais brasileiros enxergaram uma nova oportunidade de negócio em um mercado em plena expansão. Entre essas oportunidades, sobressaem a possibilidade de expansão da base de clientes, a criação de novas fontes de receita, a diluição do risco de crédito e, em especial, a antecipação em relação à uma possível concorrência a ser formada após a consolidação desse mercado.

O crédito não é um produto exclusivo do mercado bancário. Há arranjos de crédito entre empresas e até mesmo entre pessoas físicas. Entretanto, os bancos têm vantagens em manipular grandes volumes de informação, que dão vantagens a bancos maiores e já consolidados. A principal exceção são as linhas de microcrédito – que dependem de um tipo de informação que os grandes bancos não são capazes de manipular com eficiência. Portanto, com exceção do microcrédito, a investida dos bancos sobre o mercado de crédito, por meio de incorporações e

associações, poderá aumentar a eficiência do segmento e contribuir para que o atraso brasileiro no montante de crédito disponível à população seja reduzido relativamente aos demais países.

Financeiras e promotoras. No negócio de crédito é preciso distinguir as financeiras das promotoras de vendas. As financeiras ganham formalmente o nome de Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFI). São entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional, autorizadas a conceder crédito.

Já as promotoras de vendas não são instituições financeiras e não são, portanto, autorizadas a conceder crédito. Essas empresas apenas promovem os produtos e serviços de crédito e financiamento de uma determinada instituição financeira, sendo esta última quem efetivamente concederá o crédito ou financiamento ao cliente final. A remuneração das Promotoras varia em função do volume ou do valor dos negócios por elas intermediados.

Concorrência. O mercado de crédito vem apresentando crescimento, mas espera-se que em um futuro não muito distante essa tendência positiva possa se acentuar.

A estratégia dos bancos para esse aumento do crédito ao consumo vem acontecendo em ondas. Em uma primeira onda, os bancos buscaram adquirir financeiras e promotoras já estabelecidas, atraindo fatias de mercado de empresas já estabelecidas nesse mercado.

Em uma segunda onda, quando a maior parte do bolo já estava dividida entre os principais bancos, houve necessidade de estratégias mais criativas. Os bancos passaram a buscar as grandes redes de varejo para atingir cada vez mais a população de baixa renda não bancarizada, um segmento pouco explorado pelo sistema financeiro. A Figura apresenta essas duas ondas de forma esquemática.

Primeira onda. O Unibanco se moveu rapidamente e adquiriu a Fininvest. Como uma primeira onda, a análise do caso Unibanco sugere que essa vantagem é relevante, tendo em vista que aquela instituição obteve ganhos, contrariando as próprias expectativas do mercado financeiro, com sua entrada pioneira nesse mercado. Nesse sentido, é possível inferir que alguns bancos estão se posicionando para uma posição vantajosa no quadro futuro de concorrência mais acirrada no segmento de crédito.

Nessa primeira onda do mercado de crédito, além da aquisição da Fininvest pelo Unibanco, sobressaem operações como aquisições do Banco Bradesco (Zogbi, Finasa) e do HSBC, que adquiriu a promotora de vendas Losango.

Esse aumento da concorrência, na qual grandes empresas estão disputando um significativo mercado de crédito de baixa renda, está levando-as a escolher novas estratégias de concorrência. Entre essas, os bancos estão aumentando o número de lojas de suas redes, principalmente com a inauguração de filiais onde as empresas ainda não tinham presença, de forma a aumentar a sua capacidade de oferecer crédito de forma capilarizada pelo território nacional. As financeiras e promotoras estão também investindo na diferenciação de produtos e na criação de novas



Figura - Ondas do varejo de crédito.

linhas de negócio. Vêm ampliando as formas disponíveis para o atendimento ao cliente, por meio do telefone, da Internet entre outros.

Segunda onda. O desafio dos bancos nesse segundo momento foi aproximar-se do cliente típico das chamadas “financeiras de rua”: um mercado quase cativo, voltado a clientes de renda baixa e sem acesso ao crédito formal dos grandes conglomerados. As financeiras podem cobrar taxas de juros mais altas desse cliente porque a taxa do financiamento não é, para esse cliente, fator determinante da decisão de compra – pesquisas geralmente apontam que o cliente quer apenas saber se o valor da prestação é compatível com sua renda. Como esse cliente tipicamente não se dirige à agência, os bancos devem “ir à rua”, se dirigindo a esses clientes diretamente no próprio ponto-de-venda e em locais de grande movimento.

Em outras palavras, os bancos agora buscam as grandes empresas de varejo para cada vez mais atingir a população de baixa renda não bancarizada. A pergunta relevante quanto a essa segunda onda é: por que, em termos estratégicos, os varejistas estão transferindo o valor da loja para o banco? Em que base o fazem e como é feita essa repartição?

Nessa segunda onda, algumas das operações mais evidentes são a associação entre o Banco Bradesco e as Casas Bahia, assim como entre o Unibanco e o Magazine Luiza (LuizaCred), Unibanco e Ponto Frio (PontoCred). A compra da Creditec pelo Unibanco é um exemplo disso. O banco não adquiriu a carteira de crédito da financeira, mas as 64 lojas, 162 pontos-de-venda dentro de grandes redes de varejo, 440 funcionários, tecnologia e cadastro de 600 mil clientes.

Terceira onda? Os movimentos dos bancos apontam para um maior desenvolvimento do mercado de crédito, apoiado pelas principais tendências em curso no mercado. Mas a verdadeira terceira onda do mercado de crédito brasileiro não seria, idealmente, caracterizada por lances estratégicos de bancos e de redes de varejo, mas sim por uma constatação que atual-

mente parece uma realidade distante. Dessa perspectiva teríamos um mercado de crédito robusto, que atenderia a necessidades de consumidores e de empresas, tanto em suas operações de curto prazo (aquisição de bens e capital de giro, entre outros), assim como, de maneira mais importante, as demandas de crédito de longo prazo.

Os bancos estão aumentando o número de lojas de suas redes, principalmente com a inauguração de filiais nas quais as empresas ainda não tinham presença.

Nesse último aspecto, sonhar com um mercado de crédito desenvolvido no Brasil implica pensar um sistema que seja capaz de oferecer crédito habitacional em maior escala, assim como crédito de longa maturação ao setor produtivo para investimento em capital fixo. Resta apontar, como consolo, que certamente as duas recentes ondas do mercado de crédito brasileiro constituem passos em direção ao ideal de longo prazo.

Fábio Ferverca Henriques

Consultor de Transaction Advisory Services da Ernst & Young
Graduado em Administração de empresas pela ESPM-SP
E-mail: fabio.henriques@br.ey.com

Felipe Castro Collesi

Analista do Unibanco
Graduado em Administração de Empresas pela ESPM-SP
E-mail: felipe.collesi@unibanco.com.br

Martha Regina Gonçalves de Barros

Gerente do Banco Alfa de Investimento
Graduada em Administração de Empresas pela ESPM-SP
E-mail: martharegina@hotmail.com

Frederico Araujo Turolla

Doutor em Economia de Empresas na FGV-EESP
Prof. convidado do GV-Law e prof. do Departamento de Economia da ESPM
E-mail: fturolla@fgvsp.br

Consumo feminino

São inúmeros os dados estatísticos que comprovam a importância crescente das mulheres na força de trabalho. Segundo o Censo de 2000 as mulheres correspondem a 51,31% da população brasileira. Em 1976, representavam 29% da população economicamente ativa (PEA), passando para 43% em 2002. Desde 1980, a taxa de atividade das esposas no mercado de trabalho passou de 20% para 56%, quase triplicando no período.

Esse movimento de inserção das mulheres no mercado de trabalho trouxe novas necessidades de consumo, o que obrigou as empresas a repensarem as formas de abordá-las. Não apenas pelo aumento do poder aquisitivo, mas principalmente pelos novos comportamentos decorrentes de uma jornada dupla de trabalho. O segmento feminino busca conveniência, atividades que facilitem a vida e economizem tempo em atividades demoradas para aproveitá-lo em algo mais prazeroso. O crescimento das refeições fora de casa, a inovação na categoria de produtos congelados, a adoção do forno de microondas e das hortaliças lavadas prontas para consumo, serviços de lavanderia, banco e farmácia em hipermercados no conceito de *one-stop-shopping* são alguns exemplos.

Outro aspecto interessante é que algumas empresas deixaram de direcionar seu composto mercadológico para o tipo ideal “consumidor-médio assexuado” e assumiram o segmento fe-

minino como principal público-alvo. Um exemplo é o supermercado CompreBem – que tem desenvolvido estudos etnográficos para que seus executivos possam conviver e aprender com as chefes de família de baixa renda. O entendimento dos anseios desse segmento fez com que a empresa alterasse o *layout* de suas lojas, colocando na entrada a perfumaria ao invés da seção de hortifrutis, para que suas clientes se desliguem dos afazeres domésticos e sejam recebidas por produtos que valorizem sua vaidade.

Não é demais lembrar que o ato de comprar sempre esteve relacionado a uma atividade feminina. Independentemente da época, classe social ou nível de renda, o segmento feminino sempre foi o mercado mais ávido por novidades, lançamento de produtos e predisposto à experimentação, tendo papel fundamental no processo de decisão de compra para algumas categorias de produtos.

Muitas vezes interpretada como consumismo, essa predisposição às compras mostra apenas comportamentos distintos entre os gêneros, revelando inclusive um dado antropológico.

A mulher usa o consumo para outras finalidades, distintas das do homem. O consumir, para elas, está associado a auto-estima, bem-estar e expressão de si. E com sua entrada maciça no mercado de trabalho e seu aumento do poder de compra, podemos esperar novas revoluções no campo do consumo feminino a curto e médio prazos.



Roseli Morena Porto
FGV-EAESP

Revolução feminina

Mudanças nos hábitos culturais e no perfil demográfico da população brasileira têm contribuído para uma redefinição da função social da mulher. Estereótipos que associavam ao feminino características como passividade e dependência, têm sido derrubados à medida que a mulher descobre novos papéis e desarticula a relação clássica de submissão ao homem. A situação exige readaptação das estratégias de marketing das empresas, principalmente na sintonia com essa importante revolução em curso.

por **Tania M. Vidigal Limeira** FGV-EAESP

Na sociedade de consumo contemporânea, a importância das mulheres como influenciadoras do consumo familiar já é um consenso, visto que, tradicionalmente, elas decidem a compra de diversos produtos de uso doméstico. Como exemplo, as brasileiras decidem a compra de 75% dos produtos de limpeza doméstica, 70%

de sabonetes e shampoos, 66% dos medicamentos sem prescrição, 65% dos alimentos consumidos em casa e 45% dos eletrodomésticos, segundo pesquisa da StrategyOne.

A partir da década de 1960, com os movimentos sociais em defesa dos direitos da mulher e a propaga-

ção dos ideais feministas, as mulheres começaram a trabalhar fora de casa e a gerar renda para seus próprios gastos ou para o sustento da família. No Brasil, entre 1976 e 2002, as mulheres ocupadas passaram de 28% para cerca de 45% da população feminina, enquanto sua participação na população economicamente ativa (PEA) passou de 29%, em 1976, para 43%, em 2002. Em um levantamento feito pelos organizadores da ExpoMoney, as mulheres já são a maioria no sistema financeiro, pois, das 74 milhões de contas correntes ativas no país, 52% têm mulheres como titular. Além disso, os gastos das mulheres com cartão de crédito somaram 58 bilhões de reais, ou 45% do volume faturado pelos cartões.

Culturalmente, a menina aprende, na família, que “ser mulher” é saber cuidar de crianças, cozinhar, lavar, passar, cuidar da casa e do marido; é ser dependente, passiva, dócil, carinhosa, gentil, paciente, emotiva.

Com base nesse cenário, as mulheres passaram a ser o foco das estratégias de marketing de empresas, que, até então, dirigiam sua atenção apenas para os homens. No entanto, de acordo com várias pesquisas, há um distanciamento entre o modo como as mulheres são retratadas na publicidade e a forma como elas se vêem. Na pesquisa “A verdade sobre a beleza” (StrategyOne, setembro de 2004), coordenada pela psicóloga Nancy Etcoff, foi constatado que a maioria das mulheres resiste aos ideais de beleza física impostos pela publicidade e pelos meios de comunicação. Mais de dois terços das mulheres (68%) concordaram que os meios de comunicação e a publicidade estabelecem um padrão de beleza irreal que a maioria delas jamais poderá alcançar. A pesquisa também indicou que as mulheres diferenciam entre beleza, como sinônimo de atração física, e o que denominam de beleza real, que inclui as-

pectos como felicidade, simpatia, virtude, dignidade, amor, autenticidade e auto-realização. Mas qual a origem dos estereótipos femininos?

A mulher irreal. Estereótipos são construções mentais que estabelecem critérios socialmente falsificados, baseados em características não comprovadas, atribuídas a objetos, pessoas e situações sociais. O mais importante é que os estereótipos são aprendidos – conforme destaca a pesquisadora Cristina Fagundes (“Identidade e Relações de Gênero”, 1991). Culturalmente a menina aprende, na família, que “ser mulher” é saber cuidar de crianças, cozinhar, lavar, passar, cuidar da casa e do marido; é ser dependente, passiva, dócil, carinhosa, gentil, paciente, emotiva; é ser aquela que sabe agradar e mais uma série interminável de atributos considerados femininos. O menino, no entanto, aprende que “ser homem” é ter sob seu comando as experiências dos outros, especialmente das mulheres; é poder tomar decisões por todo um grupamento social como a família; e ser ativo, viril, corajoso, intransigente etc.

A educação, seja a informal doméstica, seja a escolar, é considerada como um fator que contribui para aprofundar a visão estereotipada de homens e mulheres. Segundo Fischer e Marques (“Gênero e Exclusão Social”, 2001), é a partir de detalhes sutis como os brinquedos infantis, a exemplo do carrinho, da arma e da boneca, que a criança é preparada para o espaço público, reservado ao masculino, e o privado, reservado ao feminino. O carro e o revólver representam a violência, a decisão, o domínio etc. A boneca está associada ao trabalho da casa, ao fogão e à maternidade. Dessa forma, vão sendo atribuídas personalidades estereotipadas para homens e mulheres, gerando a necessidade da existência de um ser feminino frágil, sensível e dócil para justificar o ser masculino forte, provedor e frio.

Um outro forte estereótipo presente na cultura brasileira relaciona-se ao culto à beleza do corpo, que ga-

na cada vez mais espaço nas mensagens publicitárias e nos conteúdos midiáticos. A maneira como a mídia explora esse tema faz com que a aparência ganhe um espaço maior do que tem no conjunto dos valores socioculturais e nas práticas cotidianas. Milhares de peças publicitárias são veiculadas na mídia diariamente, colocando em dúvida a satisfação com nosso próprio corpo. Simultaneamente, as inovações da medicina possibilitam uma completa transformação de nossa aparência, que passa a ter um papel importante na auto-estima e na construção da identidade social.

Veja-se o caso das cirurgias estéticas, uma prática que vem crescendo muito no país. O significado das cirurgias estéticas é revelado por uma frase bastante ouvida de mulheres que fizeram cirurgias: “eu fiz por mim, não foi por ninguém”. Pesquisa da Avon, fabricante de cosméticos, constatou que a maioria das mulheres diz que se embelezam para si próprias e apenas 19% dizem que se enfeitam para os outros. Ou seja, o motivo é a auto-estima e, por consequência, a sedução. Portanto, há um consenso de que a propaganda e as mensagens veiculadas na mídia têm contribuído para a criação e/ou manutenção de papéis sexuais estereotipados.

Mudanças na família. Com a crescente inserção da mulher no mundo do trabalho, a partir da década de 1960, a estrutura familiar, bem como as relações entre pais e filhos, sofreu significativas transformações. A antiga estrutura familiar – pai, mãe e filhos de um mesmo casamento – hoje só é regra nas propagandas de margarina. Os números do IBGE mostram que 49% das famílias já não seguem esse padrão tradicional e cerca de 47% dos domicílios organizam-se de formas nas quais no mínimo um dos pais está ausente.

Atualmente, há diversos tipos de arranjos familiares: pessoas morando sozinhas, avós ou tios criando netos, casais sem filhos, “produções independentes” e outras alternativas. Algumas são



tipicamente modernas, como os grupos de amigos que decidem morar juntos para dividir um apartamento, mesmo tendo renda suficiente para morarem sozinhos. Outras situações temporárias acabam se tornando definitivas, como o homem separado da mulher que volta a morar com os pais. Conseqüentemente, ocorreram mudanças nas relações familiares, havendo uma valorização da flexibilidade e permissividade nas regras cotidianas, além do incentivo à autonomia e às demonstrações de afeto.

Diversos estudos indicam que a instituição familiar está se adaptando aos novos tempos, assumindo um perfil mais centrado na qualidade das relações entre as pessoas e no desejo de cada indivíduo. A hierarquia, a obediência e o formalismo que caracterizavam a família no passado deram lugar a uma relativa igualdade e respeito entre todos os integrantes. Mulher e filhos conquistaram espaço e direito à voz que antes eram exclusivos dos homens. Esses, por sua vez, sentem-se menos obrigados a exercer o pesado papel do provedor.

A família trocou o modelo hierárquico, em que os papéis familiares eram rigidamente estabelecidos e o poder centralizado na figura do pai, por um modelo igualitário, baseado em liberdade e respeito à individualidade. Nesse modelo, não se aceita que os pais imponham suas opiniões e preferências aos filhos, nem os proíbam de agir de determinada maneira. No desenvolvimento dos filhos passou-se a valorizar a experimentação e descoberta.

Também ocorreram mudanças nas práticas educativas e nas regras de socialização. As antigas práticas impositivas, baseadas na separação de papéis hierárquicos dentro do sistema familiar, foram transformadas em práticas comunicativas mais igualitárias, apoiadas no afrouxamento das relações de poder estabelecidas, bem como nas concepções centradas nos valores individuais. Os pais passaram a valorizar o diálogo, a liberdade individual e a experimentação presentes nas experiências dos filhos.

Mas não só as relações familiares entre pais e filhos estão sofrendo significativas transformações. A gravidez e a maternidade também adquirem novos sentidos e são vivenciadas de modo bem distinto em relação às experiências de nossas avós.

Entre as classes economicamente mais favorecidas, em que se valoriza a formação acadêmica e profissional, a maternidade e a constituição de uma família são adiadas, visando não comprometer a inserção da mulher no mercado de trabalho nem a conquista da autonomia financeira. Já entre as classes populares, excluídas do sistema educacional e sem maiores perspectivas no mercado de trabalho, as fontes de gratificação e reconhecimento continuam baseadas nos papéis de esposa e mãe.

Com mais acesso à educação e à formação profissional, as mulheres passam a trabalhar e buscar a realização profissional, mantendo ao mesmo tempo a responsabilidade pela criação dos filhos. Nesse contexto, ser ou não ser mãe passou a ser uma decisão racional, influenciada por fatores subjetivos, econômicos e sociais das mulheres e, também, do casal. Assim, saímos de um modelo tradicional de maternidade, no qual a mulher era definida essencial e exclusivamente como mãe, para um modelo moderno, em que a mulher é definida também como mãe, entre outras possibilidades.

Perfil populacional. Mudanças relacionadas ao perfil da população brasileira trazem consigo a possibilidade de outro tipo de compreensão do papel das mulheres. Em particular, observa-se a transformação da estrutura etária da população brasileira: de uma composição jovem estamos rumando a uma mais envelhecida, o que reflete os efeitos da redução da taxa de fecundidade, iniciada em meados da década de 1960. Em 2004, a taxa de fecundidade do país estava em 2,1 nascimentos por mulher.

A população idosa, também chamada de terceira idade, é definida pelo Estatuto do Idoso como aquela que tem 60 anos de idade ou mais. Esse segmento da população vem crescendo ao longo dos anos. Em 2003, o número de idosos passou para 16,7 milhões, ou 9,6% do total da população. Estima-se que, em 2020, os idosos brasileiros chegarão a 25 milhões de pessoas – sendo 15 milhões de mulheres – numa população total de 219 milhões.

A cada ano, as mulheres vivem mais que os homens. Se, no início da década de 1990, a mulher vivia 7,2 anos mais que os homens, a diferença aumentou para

7,6 anos, em 2003. Assim, há mais mulheres idosas vivendo sozinhas, porque vivem mais e não são tão dependentes de outras pessoas. Os homens, em geral, casam-se de novo ou vão morar com filhos e outros parentes. Dos 2 milhões de idosos que vivem sozinhos, apenas 33% são homens.

Entretanto, das 2,6 milhões de mulheres que moram sozinhas, cerca de 71% têm mais de 50 anos de idade. Além disso, há o impacto do envelhecimento nas relações familiares. Como exemplo, houve crescimento do número de netos e bisnetos que vivem com os avós e, em geral, são sustentados por eles. Em 1991, eram 2,5 milhões de netos e bisnetos; em 2000 esse número passou para 4,2 milhões.

Todas essas transformações sociais irão se refletir na forma como as empresas desenvolvem suas estratégias de marketing, particularmente suas estratégias direcionadas ao público feminino. Na seqüência, analisamos o perfil dessas novas estratégias.

A resposta das empresas. Constatada a urgência de entender a nova realidade da mulher brasileira, as empresas têm investido cada vez mais em pesquisas sobre seu comportamento, atitudes e valores. Um projeto de pesquisa, no entanto, deve considerar que não há um único tipo de mulher nem um único papel desempenhado por elas, que acumulam responsabilidades múltiplas enquanto namoradas, esposas, mães, estudantes, profissionais, filhas, amigas, líderes de comunidades ou dirigentes políticas.

Isso significa que não é possível basear as estratégias em uma visão simplificador, na qual a mulher é tratada como se fosse apenas dona-de-casa, ou somente sedutora ou, ainda, apenas executiva. É necessário, portanto, contextualizar o consumo, ou seja, entender o seu significado como parte integrante de um conjunto de relacionamentos e vivências cotidianas das mulheres.

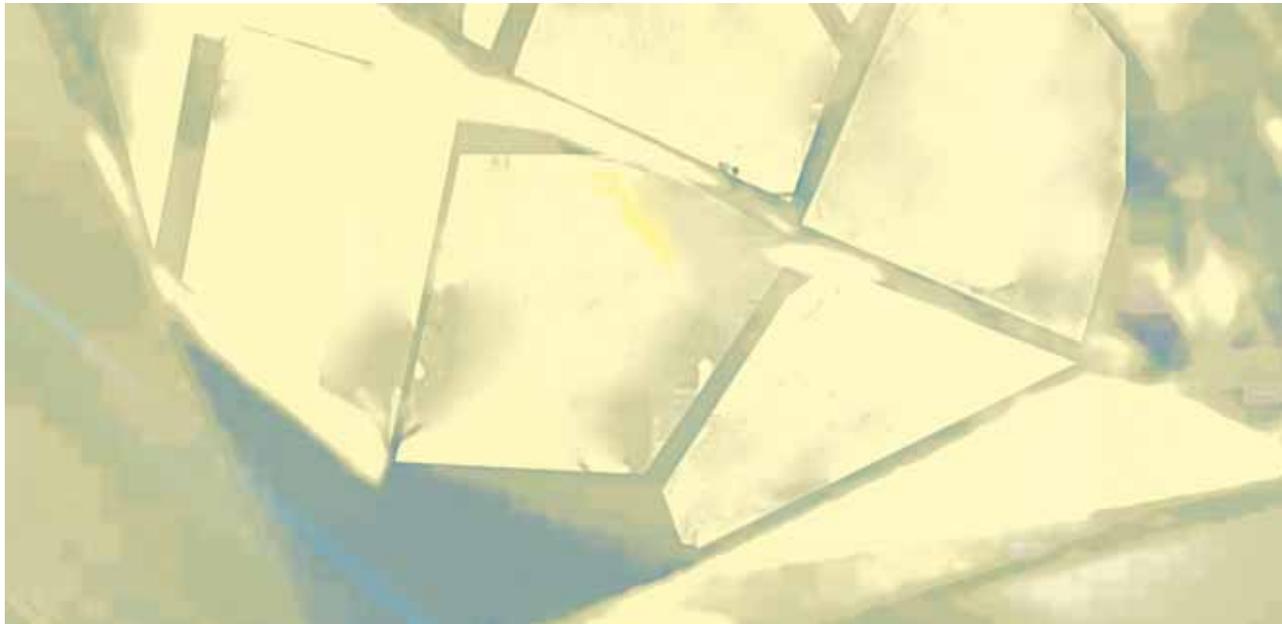
Diversas empresas financeiras, por exemplo, já se deram conta das diferenças de comportamento das mu-

lheres. Descobriram que o homem é mais impulsivo na hora de investir, enquanto a mulher busca informações, analisa e, depois que decide, tem mais paciência para esperar pelo retorno. As mulheres passaram a dar mais atenção à sua vida financeira, mas como, em geral, ganham menos que os homens e vivem mais, elas buscam investimentos que garantam um futuro tranquilo. Na área de investimentos, o perfil da investidora tem mudado nos últimos tempos: trocaram a poupança pelos fundos de investimento, e o próximo passo é realizarem aplicações de maior risco, como o mercado de ações.

Não é possível basear as estratégias de marketing em uma visão simplificador da mulher, de acordo com a qual esta é tratada como se fosse apenas dona-de-casa, ou somente sedutora ou, ainda, apenas executiva.

Essa diferença de comportamento quando o assunto envolve finanças leva a uma mudança na forma de atendimento das instituições financeiras. Algumas criaram uma área exclusiva para mulheres na mesa das corretoras. Uma empresa de consultoria em investimentos oferece uma sala para atender as investidoras, além de prestar consultoria financeira por meio de um *site* voltado para o público feminino. Outras oferecem clubes de investimento somente para mulheres.

Para conquistar as mulheres da terceira idade, empresas farmacêuticas e as fabricantes de cosméticos passaram a oferecer produtos e serviços adequados a essa faixa etária. Como exemplo, as farmacêuticas lançam produtos para reforço alimentar, como vitaminas, e as empresas de cosméticos lançam cremes para rejuvenescimento ou antienvelhecimento. Estas últimas, ao constatarem as mudanças de atitude das mulheres em relação aos conceitos de beleza e qualidade de vida, lançaram novos produtos ou reposicionaram suas marcas, enfatizando a importância da beleza real, que não inclui apenas a aparência física.



No mercado de detergentes em pó, a marca líder foi reposicionada, substituindo a promessa de “lava mais branco” pela revalorização do relacionamento mãe e filho, comunicando o seguinte: “para que as crianças tenham um desenvolvimento saudável, é importante que elas desfrutem de todos os momentos da infância. Esse aprendizado quase sempre termina em roupas sujas e cheias de manchas. Com o novo produto, sujeira e manchas não são um problema”.

A fabricante de tubulações Tigre decidiu mudar sua linguagem publicitária depois que um levantamento constatou que 24% das mulheres conduziam sozinhas as obras em casa. Os anúncios com o personagem Ted Tigre, um detetive que vivia acompanhado de sua assistente, a típica “loira burra” Joana D’Água, cederam espaço a uma mulher que acompanha a obra de sua casa e questiona as decisões do marido e do pedreiro.

Na indústria automobilística, as montadoras fizeram mudanças nos carros para atender os desejos das mulheres, como o estofamento do banco do carro que não desfia as meias-calças; um espelho no quebra-sol do motorista para o retoque no batom, enquanto o sinal está fechado; ou um vão mais fundo entre a maçaneta e a porta para as mulheres não riscarem nem quebra-rem as unhas. Outras montadoras entregaram o de-

senho do interior do veículo a estilistas de moda e contrataram modelos famosas para anunciar seus carros na TV, com um discurso renovado, sem falar tanto em potência ou aerodinâmica, mas sim em *design*, conforto, segurança e economia.

As fabricantes de celulares inventaram aparelhos que exibem tabelas de calorias e cujo visor se transforma em espelhinho de maquiagem. As empresas de tecnologia mudaram o *design* de seus computadores, *scanners* e impressoras porque eles têm de ser funcionais e, simultaneamente, objetos de decoração. Os monitores, por exemplo, ficaram mais finos e os teclados ganharam maior ergonomia.

Em suma, como se pode ver, os profissionais de marketing não estão parados. Usam sua criatividade e ousadia para satisfazer as exigências das novas mulheres. No entanto, é necessário reconhecer que eles ainda têm um longo caminho pela frente para conquistarem os corações e mentes das mulheres.

Tania M. Vidigal Limeira

Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutora em Marketing pela FGV-EAESP

Pesquisadora do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: tania@fgvsp.br

Os riscos da pressa

A discussão sobre o padrão de TV digital a ser adotado no Brasil está ocupando insistentemente o noticiário nos últimos meses. Já houve, inclusive, quem noticiasse, procurando um destaque de reportagem, que um dos padrões em disputa já tinha sido definido pelo governo. O mal-entendido forçou o presidente a um constrangedo desmentido público.

Apesar da indiscutível importância que o tema possui para a população, o debate segue círculos fechados, numa linguagem predominantemente técnica e hermética em relação ao grande público.

De um modo geral, fala-se muito sobre o fato de termos três padrões em disputa: o japonês, o europeu e o norte-americano. Há ainda a especulação sobre a entrada de um possível quarto padrão, genuinamente brasileiro. Afora todas as especulações, o fato real é que toda a sociedade brasileira, e não apenas um grupo seleto de especialistas, precisa participar desse debate (que carece urgentemente de profundidade e seriedade).

Um relatório publicado pelo Congresso Nacional em setembro de 2001 relatava os testes realizados naquela época pela Abert (Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e TV) com o objetivo de subsidiar uma decisão futura sobre qual o padrão a ser adotado. O padrão japonês foi considerado tecnicamente superior, embora pesasse contra ele o fato de nenhum

outro país tê-lo adotado. Em contrapartida, os outros padrões, o europeu e o norte-americano, tinham a vantagem de já serem utilizados por um grande número de nações e desfrutarem de um público mais expressivo.

Para piorar esse quadro de indefinições, o Ministro das Comunicações está hoje defendendo abertamente o padrão japonês (preferido das emissoras de TV), argumentando que o padrão europeu (preferido das empresas de telefonia) ameaça o modelo de TV aberta e gratuita do país, disponível para mais de 85% da população. Os europeus se defendem, argumentando que essa afirmação é falsa e os norte-americanos, por sua vez, tentam garantir a disputa ofertando-nos a possibilidade de vendas de TVs produzidas no Brasil naquele mercado.

Em meio a gritante e grave falta de objetividade e clareza, o governo se preocupa em tomar uma decisão rápida, mas a rapidez aqui é um perigoso inimigo. Mesmo que concedamos que a escolha do padrão a ser aqui adotado é tão importante, e tudo indica que de fato ela é, mesmo assim essa decisão deve ser tomada com muito mais cautela. O ideal seria ouvir os diversos setores da sociedade, em vez de restringir o debate às empresas envolvidas. O fato é que a TV digital ainda é para poucos brasileiros, o que não justifica qualquer precipitação. A verdadeira prioridade neste momento é cuidar para que o grande público tenha acesso à discussão em curso.



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP

Identidade intocável

Na era digital, quando se celebra a quebra de fronteiras promovida pela Internet, as marcas tornaram-se valiosos bens intangíveis das corporações. Por sua qualidade imaterial, acabam sendo apropriadas por diversos agentes, sobretudo no campo das artes. Ato polêmico em tramitação no congresso norte-americano prevê transformar marcas intangíveis em propriedades reais, fazendo recair sobre elas as mesmas leis que valem para as propriedades físicas. Se aprovado, ele representa séria ameaça ao direito de expressão de indivíduos, mas também às próprias corporações.

por **Sérgio Kulpas** Jornalista

A chamada “América corporativa”, os Estados Unidos das grandes empresas, vive um momento de inflexão no que se refere ao registro e proteção de suas marcas e conteúdos autorais. Talvez pelo surgimento da era digital, há uma crescente ansiedade das corporações em resguardar seu patrimônio intangível – ou que era intangível

até pouco tempo. Entidades como a MPAA (Motion Pictures Association of America) e a RIAA (Recording Industry Association of America) estão atualmente movendo processos contra seus próprios consumidores, assustadas com o crescente volume de cópias digitais de seus produtos.

Se, por um lado, é legítima a atitude de proteger legalmente os conteúdos e marcas registradas em um ambiente tecnológico que permite cópias tão perfeitas que são indistinguíveis dos originais, por outro o ardor dessas ações pode representar um “tiro no pé” das grandes empresas. Processar consumidores e profissionais que fazem referências a marcas registradas em seus trabalhos pode ter o efeito negativo de alienar justamente os principais compradores desses produtos. Ao proteger a imagem, a consequência pode ser um dano para ela mesma. Esse é um dos maiores paradoxos comerciais deste começo de século.

Lei polêmica. O projeto de lei HR 683 de 2005, ou “The Trademark Dilution Revision Act” (Ato de Revisão da Diluição de Marcas Registradas), está atualmente sendo apreciado por uma subcomissão do Senado dos Estados Unidos, depois de ter sido aprovado pelo Congresso. Se aprovado, o Ato permitirá que corporações processem indivíduos pelo uso de logotipos, *slogans* e outros elementos de imagem empresarial. Seu impacto não será tanto sobre a produção comercial, para impedir plágios e cópias não-autorizadas, mas terá efeitos significativos nas artes, em sátiras e protestos, *blogs* e ensaios sobre publicidade e marcas. O texto integral do projeto de lei pode ser visto em <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/D?c109:1:/temp/~c109Y4DRMz> (em inglês).

O Ato permitirá que empresas impeçam artistas e fotógrafos de usarem suas marcas em obras, sob a justificativa de que a marca será “diluída”. Quanto maior a empresa, mais famosa a marca – e mais fácil de aplicar o Ato contra representações artísticas e artistas de modo geral. Pequenas marcas não terão tantas proteções quanto grandes marcas nacionais ou internacionais.

As exceções atuais definidas juridicamente como *fair use*, o uso não-comercial em reportagens, comentários e editoriais, poderão deixar de existir e não mais seriam consideradas como defesa em processos de violação de *copyright*. Assim, o uso de marcas e *slogans* em trabalhos educacionais e jornalísticos, em sátiras e comentários, estaria seriamente ameaçado.

Por seu conteúdo, o Ato está sendo interpretado como abusivo e contém diversos aspectos que estão sendo considerados pelas organizações de liberdade de expressão

dos EUA. Na visão destas organizações, ele representa imposição de sérias limitações à expressão artística e cultural, capazes de afetar ilustradores, escritores, cartunistas, fotógrafos e outros profissionais.

Reações e protestos. Para entender como funcionaria essa nova legislação, vejamos o caso do ilustrador Donald Stewart, que criou a imagem abaixo (“VW Bug®”) em 1992. Stewart usa essa imagem em sala de aula como exemplo e também vende cópias da ilustração em seu *site* (www.dsart.com/Gallery/VW_bug.htm). A Volkswagen norte-americana ameaçou processar Stewart, em antecipação à aprovação da nova lei. Como pode ser percebido, o desenho não é ofensivo à empresa automobilística; ao contrário, é uma homenagem leve e bem-humorada a um de seus mais famosos e populares produtos: o Fusca.



No Canadá, outro exemplo é a notícia de que a Cruz Vermelha quer impedir o uso do símbolo da organização em qualquer situação, a ponto de ameaçar as empresas que fabricam *kits* de primeiros-socorros. Mais ainda, a venerável organização humanitária quer que *videogames* não usem a cruz vermelha como símbolo de remédio.

Não há, hoje pelo menos, razão legal para a Cruz Vermelha canadense processar empresas de *videogames*. Sua marca é protegida pela Convenção de Genebra e não há risco algum de essa marca se tornar “genericizada” pelo uso comum. E é bem improvável que algum tribunal considere o uso da cruz vermelha em obras de ficção (como *videogames*) como uma violação da Convenção de Genebra.

O porta-voz da Cruz Vermelha do Canadá, David Pratt, levanta uma questão realmente séria. A entidade se opõe à violência dos *videogames*, como algo antiético em relação à missão humanitária da Cruz Vermelha. Para proteger sua marca, a entidade está deslizando para uma crítica literária, algo do tipo “nós não aprovamos essa obra de arte, portanto vamos usar os nossos direitos de marca para censurá-la”.

No início de fevereiro, vários grupos de defesa da liberdade de expressão, das artes e dos consumidores dos EUA mandaram uma petição conjunta ao Senado daquele país condenando os termos do HR 683. Os grupos (American Library Association, Public Citizen, Electronic Frontier Foundation, Public Knowledge, Professional Photographers of America, Society of Children’s Book Writers & Illustrators e a National Video Resources) também pedem mudanças no projeto que manteriam os indivíduos protegidos contra processos movidos por grandes empresas no caso do uso de marcas registradas.

De acordo com esses grupos, a medida causaria danos a pequenos empresários, artistas e consumidores que mencionassem ou fizessem referências a marcas registradas. Donald Stewart recebeu várias cartas ameaçadoras da Volkswagen norte-americana, exigindo que a ilustração fosse removida da *Web* e os livros que a contém fossem tirados de circulação. O artista teve que apelar à Primeira Emenda para assegurar que seu trabalho é uma obra de arte, cuja criação e distribuição é totalmente protegida pela lei. Mas, segundo Paul Alan Levy, do Public Citizen Litigation Group, que defendeu Stewart no confronto com a VW, a aprovação do HR 683 tornaria a proteção da expressão muito mais difícil.

Identidade vigiada. O mais drástico da legislação proposta é que ela eliminaria o tradicional *fair use*, o uso razoável – ou justo – de material registrado, sem que isso constitua uma violação de *copyright* ou plágio. As grandes empresas dos EUA têm lutado há anos por uma legislação mais estrita quanto ao uso de marcas registradas.

Richard Weisgrau, ex-diretor da American Society of Media Photographers, disse à mídia norte-americana que o projeto de lei cria possibilidades muito negativas para a livre expressão. Qualquer artista que usar um *slogan* ou logotipo conhecido poderá ser processado. O advogado Ed Greenberg, da firma Greenberg & Reicher LLP, dá um exemplo dos efeitos do Ato caso ele se torne lei. Imagine que um carro da Chevrolet, um da Ford e um da Jeep estão em um posto da Exxon abastecendo, e um fotógrafo tira uma foto. A foto pode ser um comentário sobre consumo de gasolina ou sobre os acidentes ecológicos da Exxon, ou ainda porque o fotógrafo simplesmente gostou das cores dos carros à luz do sol poente. Sob os termos da nova lei, não importa: a Chevrolet, a Ford, Jeep e Exxon podem processar aquele fotógrafo.

O que torna o mundo industrial capitalista diferente da velha União Soviética é a possibilidade de opinar sobre os poderes estabelecidos, contra ou a favor. Sem isso, estamos fadados a viver dentro de um romance de George Orwell, onde reina o tédio da vontade corporativa imposto sobre tudo e todos.

O que chama a atenção no texto do projeto proposto é que os proprietários de marcas não precisarão de muitos motivos para invocar a lei em um processo de perdas e danos. A “possibilidade” de diluir a marca será suficiente em muitos casos.

Atualmente, vale a jurisprudência estabelecida em 1998, quando a Victoria’s Secret, que produz roupa íntima feminina, usou a lei de marcas registradas para processar a pequena loja Victor’s Little Secret, que vende vídeos e brinquedos sexuais para adultos, alegando diluição de marca famosa. O caso, conhecido como

“Moseley versus Victoria Secret Catalogue”, chegou até a Suprema Corte dos EUA, com ampla publicidade. Entidades de defesa da liberdade de expressão e pró-direitos dos consumidores pediram que o tribunal superior interpretasse a lei em sentido estrito, fazendo com que a lei de marcas registradas mantivesse um justo equilíbrio entre os donos das marcas e os consumidores. Isso daria aos proprietários de marcas um poder apenas razoável sobre o uso. Se a Suprema Corte interpretasse a lei no sentido amplo, a decisão alteraria o equilíbrio justo entre as partes e daria vastos poderes para as corporações moverem injunções diante da mera suspeita de diluição de suas marcas, o que transformaria símbolos em propriedades reais, com todas as proteções legais outorgadas às propriedades físicas.

Percebidas como caixas-fortes gananciosas, as grandes corporações irão se isolar cada vez mais ao promover um sistema legal que lhe dá armas para processar seus consumidores legítimos.

A Suprema Corte interpretou o caso de forma estrita. A sentença determinou que uma empresa deve demonstrar cabalmente que uma apropriação de marca está lhe causando prejuízos materiais imediatos ou danificando sua reputação. Isso manteve o balanço entre grandes e pequenos, entre corporações e indivíduos, entre propriedade industrial e liberdade de expressão.

Retrocesso ou exagero? O novo projeto de lei faz a questão voltar ao ponto que estava antes da decisão de 1998. Originalmente, a proteção contra a diluição de marcas foi pensada para impedir que surgissem sapatos “Dupont”, limonada “Ford” ou pianos “Kodak”. Mas, de acordo com o projeto, a objeção não seria apenas contra marcas idênticas. As empresas poderiam processar também os pianos “Kadek”, a limonada “Ferd” e os sapatos “Dopunt”.

Sem o *fair use*, sem a liberdade de usar livremente os elementos de nosso mundo comercial em obras de arte, sátiras e comentários, muito do que caracteriza o Mundo Livre Ocidental deixaria de existir. O que torna o mundo industrial capitalista diferente da velha União Soviética é a possibilidade (garantida na letra da lei) de opinar sobre os poderes estabelecidos, contra ou a favor. Sem isso, estamos fadados a viver dentro de um romance de George Orwell, onde o pior não é a opressão do estado, mas o tédio da vontade corporativa imposto sobre tudo e todos. Como não estamos em 1984, as pessoas mostrariam rapidamente seu repúdio contra empresas que tentassem exercer tal controle. Na era digital, a fluidez é total e os recursos de produção estão universalizados. A força aplicada em um lado movimentaria o eixo do consumo para outro lado, ainda imprevisível. Fica o aviso sobre as possíveis conseqüências desse tipo de legislação.

Uma evidência adicional do possível exagero e das prováveis conseqüências negativas de tal lei é que, se ela existisse há algumas décadas, punindo severamente o uso de marcas registradas, é provável que boa parte da arte *pop* não teria existido. Na prática, isso significa que peças

importantes da obra de um artista como Andy Warhol jamais teriam chegado a nosso conhecimento (http://www.peterhaase.org/pictures/2002_07_09/html/103-0381_IMG.html ou <http://www.region.sk/warhol/img/cola.jpg> ou http://www.slowakische-kulturtage.de/presse/sk_campbellssoup.jpg e <http://www.orangemarilyn.com/images/coke3.jpg>).

O futuro das marcas registradas. O que o projeto de lei HR 683 representa para o futuro das marcas registradas? Acima de tudo, indica uma mudança negativa na visão que as corporações têm de sua própria imagem. No caso da ilustração do Fusca feito de insetos de Donald Stewart, o desenho já tem mais de dez anos, e a Volkswagen norte-americana anunciou que espera a aprovação do Ato para processar o autor. Cabe perguntar se, uma vez em ação, o Ato realmente servirá para impedir



a “diluição” de marcas registradas, como instrumento para impedir a desvalorização do patrimônio e impedir a pirataria e a apropriação de nomes famosos por usurpadores.

Talvez leis como a HR 683 venham a reforçar uma atitude contra as próprias marcas. Percebidas como caixas-fortes gananciosas, as grandes corporações irão se isolar cada vez mais ao promover um sistema legal que lhe dá armas para processar seus consumidores legítimos. Os estúdios de Hollywood e as empresas fonográficas já vivem essa contradição. A intenção legítima de proteger seus negócios, ameaçados pelo surgimento da era digital, levou essas indústrias a promoverem ações radicais, processando centenas de consumidores por furto. É claro que alguns desses consumidores realmente furtavam músicas e filmes em grande escala, com intenção de revender o material, mas a grande maioria estava apenas usando os recursos tornados comuns com o advento do computador pessoal e as conexões de Internet para colecionar músicas e filmes.

E, apesar de a RIAA e a MPAA alegarem que o furto de canções e filmes afeta severamente seus lucros, essa alegação nunca foi substantiada por provas. Ao contrário, estudos independentes em diversos países mostram que a troca de arquivos através de redes *peer-to-peer* incentiva o consumo legítimo, como uma plataforma que apresenta novidades aos consumidores. E o efeito dos

processos tem sido negativo para os estúdios e gravadoras, que passam a ser percebidos pela opinião pública como brutamontes industriais, sem preocupação com seu público além do lucro.

O uso de marcas registradas na arte, em paródias e em comentários críticos não representa ameaça para as marcas. Representa, sim, a integração dessas marcas com a sociedade. Os trabalhos de Andy Warhol demonstram isso: marcas muito familiares, presentes na mente coletiva da época, foram cristalizadas na forma de trabalhos artísticos – o que lhes deu uma projeção mundial e uma sobrevida espetacular. Se a Campbell’s vier a falir amanhã, a obra de Warhol continuará a registrar seu valor social por muitas gerações.

Ao reforçar a intocabilidade de marcas e *slogans*, cercando-os de “arame farpado” jurídico, as empresas se ariscam a dissociar seus produtos da sociedade. Uma possível consequência é a gradual perda de importância dessas marcas. Vetadas em representações artísticas, paródias e comentários, as marcas perderão lastro social e deixarão de ocupar posição relevante na mente coletiva.

Sérgio Kulpas
Jornalista
E-mail: sergiokulpas@gmail.com

ESPECIAL MULHERES

Mulheres e administração



IMAGEM: KIPPER

Há uma mística sobre a mulher, ainda. Ela, uma vez na administração de países ou empresas, traria mais harmonia e suavidade ao mundo. Mas a “teoria da administração” das mulheres, em oposição à dos homens, ainda não se fez, se é que se poderia ter uma. Mas a idéia poderia não ser absurda, pois hoje em dia há quem fale não somente em “literatura das mulheres”, mas em “filosofia das mulheres”. E a mística permanece: o que seria uma teoria da administração feminina ou feminista?

Paulo Ghiraldelli Jr., FILÓSOFO

Trata-se, sim, de uma mística. Pois não existe “administração feminista” ou “feminina”. Por uma razão simples: o engenheiro Taylor nunca existiu como homem. F. Taylor era mulher. Não acham? Vêm de F. Taylor, ainda, as principais regras que a administração de empresas – e de tudo o

mais no mundo moderno – segue. As outras teorias são adornos que ninguém usa de fato. Possuem só uma única utilidade: alguém escreve sobre elas e vende livros para estudantes, uma vez que o que não falta é escola de administração de empresas. Assim, é uma bobagem falar em administração do homem

e administração da mulher, pois toda a administração é da mulher.

Por mais que a biografia de F. Taylor possa querer desmentir isso, estamos em uma época que valeria a pena uma investigação mais profunda. “F” realmente seria de Frederick? Ou esconderia anáguas?

O fato é que teoricamente o taylorismo é feminino. Entre seus vários princípios, seu núcleo é a divisão do trabalho e a colaboração entre administradores e trabalhadores sem que um ocupe (ou mesmo saiba desempenhar) a tarefa do outro. Antes de especialização, o que a teoria quer é a especificação. Monta-se então a grande máquina humana, cada qual em seu lugar: a “linha de produção”. Há algo mais racionalizado por uma *razão feminina* que isto? Qual homem, na face da Terra, iria se deixar dominar por algo assim, que exige não só particularismo de ação, mas docilidade e, em certo sentido, temor do novo? Só um homem que soube “pensar como mulher” poderia ter feito isso. E como fez muito bem feito, há de se desconfiar: era uma mulher.

Mulheres, mais que homens, não gostam de rivais. Taylor não teve rival. Todas as outras teorias, de Fayol até a “teoria do capital humano” ou de “sociabilidade”, serviram apenas para abrir escolas de administração ou livrarias. Nunca foram usadas. Nunca serão usadas. Por isso mesmo a área de administração é o reino da literatura de auto-ajuda. De sério, já se fez tudo desde o início: Taylor. Alguém quer mais? Para quê, se ele domina mais que as empresas que, em tese, seria o seu campo de aplicação? Somente Taylor regra o mundo, que é o reino da mulher. Lazer e trabalho, ensino e cultura, prostituição e venda de algodão doce, hospital e floricultura, guerra e bijuteria, amendoim e histórias em quadrinhos, indústria de esterco e artes: a mulher Taylor está ali: particularizando, colocando cada

Mulheres, mais que homens, não gostam de rivais. Taylor não teve rival. Todas as outras teorias, de Fayol até a “teoria do capital humano” ou de “sociabilidade”, serviram apenas para abrir escolas de administração ou livrarias. Nunca foram usadas.

um em um compartimento, dando pequenas tarefas para pequenas e grandes pessoas, ampliando a velocidade, aproveitando-se da docilidade, incentivando rebeldia previsível, ampliando o temor do novo, dando conta do relógio, eliminando o prazer ou, melhor, dando a impressão de que ele poderia ser sublimado.

Sim! Há poucos homens frígidos, se é que há algum. A história de não ter prazer é coisa de mulher. As que têm, abandonam logo o universo dito feminino (além de ficarem longe do feminista) e começam a querer o novo, o diferente, e recusam a “linha de produção”. Deixam de lado o que a mulher reservou para a mulher, e o que Taylor reservou à civilização. A mulher frígida, que é a mulher-Taylor, criou o século 20. Jack, o estripador, como Jason, também seguia por partes – lembram-se? Dizem que eram femininos. Ela, a mulher-Taylor, está no comando no século 21.

Regimes. E A. G. Stakhanov? Lá do lado russo, naquela época chamado de soviético e considerado comunista, o mineiro nascido na Iugoslávia foi apenas um burro de carga. Um burro premiado. O stakhanovismo assim foi chamado por conta de recordes do mineiro em seu trabalho.

Mas como movimento social, político e técnico não era nada mais do que um taylorismo militarizado. Com ele, a “pátria socialista” deveria vencer os “porcos capitalistas” do Ocidente. Foi uma guerra de mulheres, na qual só faltou puxão de cabelo. Não houve vencedores. Até hoje, todos reclamam as perdas. E ali nasceu, de fato, o que agora alguns sociólogos que “descobriram a pólvora” chamam de “globalização”. A primeira grande unificação do mundo se deu pelo comportamento no trabalho que, enfim, trouxe a tecnologia como linguagem universal. Instaurou-se o que Heidegger viu como o domínio do mundo por duas máquinas idênticas: URSS e Estados Unidos. Marcuse, mais tarde, disse algo semelhante.

Mas Heidegger estava errado, os Estados Unidos ainda tinham algo de masculino que a URSS havia perdido de vez: a democracia. Não era pouco. A democracia é apenas uma palavra feminina, mas não é o regime das mulheres e, por isso mesmo, ela dificilmente consegue conviver com a “teoria da administração”. A democracia, por mais que ela vire um tédio, é o que Rorty chama de o regime do contingente: alguma coisa que ninguém esperava e que ninguém conhece pode surgir ali. As mulheres

Administração é a arte de fazer tudo que estava caminhar no sentido de ficar como estava. Um “administrador criativo” é aquele que consegue antecipar as novidades de modo a não ser surpreendido por elas, isto é, de modo que elas não sejam novidades.

odeiam isso. Inclusive, elas, em um sentido moderno, são mais religiosas que os homens exatamente por isso: a religião moderna (diferente da grega, que dependia da interpretação do que o Oráculo dizia) é um mecanismo pelo qual nada de novo está sob o Sol ou sob a Lua. Tudo pode ser de alguma forma, ou previsto ou atribuído a uma divindade controladora ou teleológica. Taylor (e os outros teóricos, amigos ou inimigos dele) não conseguia imaginar a “linha de produção” diante de um inimigo maior que este: o inusitado.

Administração é a arte de fazer tudo que estava caminhar no sentido de ficar como estava. Um “administrador criativo” é aquele que consegue antecipar as novidades de modo a não ser surpreendido por elas, isto é, de modo que elas não sejam novidades. Portanto, é alguém que os psicanalistas descreveriam como possuindo “mania de controle”. As mulheres, sabemos, são altamente controladoras.

Assim, sendo algo da cabeça da mulher, a teoria da administração válida tem um inimigo: a democracia. Não à toa, a democracia é, no seu nascimento, obra de homens. Nenhuma mulher estava na *Agora* grega dis-

cutindo a *Polis*. Naquela época, não havia administração e sim política. Só muito mais tarde, quando o mundo foi sendo feminilizado, é que criamos a situação esdrúxula de falar em “administração” como sinônimo de “gestão política” de alguém em um mandato de governo.

Na política aparece o novo. A administração, substituindo a política, é a forma de a cidade ser gerida sem que o novo apareça. As cidades gregas, mesmo sem planejadores, dão a impressão de harmonia – embora sem a repetição. Nossas cidades modernas, com os chamados “planos diretores”, são aglomerados horríveis – que se repetem. Brasília é o pesadelo de JK que virou realidade: a cidade que seria administrável, sem a política do Rio de Janeiro ou de São Paulo; pois política mostra o novo, administração, a repetição.

Não à toa, portanto, os filósofos frankfurtianos (Adorno e Horkheimer à frente) escreveram que a sociedade moderna era a sociedade da “total administração”. Eles queriam dizer, com isso, que em nossa sociedade tudo é previsto, tudo é controlado e tudo está como está em uma “linha de produção”. No meu jargão, que sem dúvida tem a ver com

Nietzsche, eu diria: a sociedade da “total feminilização”.

Antropologia. Qual a razão pela qual *ad-ministrar* é do âmbito do feminino? O que nos levou a isso? O que fez com que o mundo produzisse a mulher-Taylor?

Tudo indica (uso aqui uma antropologia tão especulativa quanto qualquer outra) que o espírito controlador veio da fragilidade da mulher. Para o homem primitivo, o inimigo poderia aparecer a qualquer hora. Durante muito tempo ele sempre viveu no mundo da hobesiana “guerra de todos contra todos”. Mas, para a mulher, a própria natureza se encarregou de deixá-la em situações delicadas, que exigiam previsibilidade e controle – se quisesse sobreviver. O inimigo não poderia avançar quando ela estivesse menstruada, enfraquecida e com dores. O inimigo não poderia avançar na gravidez. O inimigo não poderia avançar quando os filhos estavam ainda sob seus cuidados. Diferente do homem, a mulher nem sempre estava pronta para o inusitado. De duas uma: ou o inusitado era tomado como um sonho, ou ela desenvolvia a capacidade de ludibriar o inusitado.

O sonho é a religião moderna. A tarefa de ludibriar é a *ad-ministração*: o modo pelo qual a mulher tenta fazer o dia seguinte ser igualzinho ao dia anterior, como na “linha de produção”. O termo civilização e o termo cultura vieram para acobertar a verdade do fato de não termos gerado nada disso, apenas um mundo que ficou esperando Taylor nascer para

lhe dar autoconsciência. A mulher-Taylor veio ao mundo para criar o taylorismo e, então, sabermos o que é que deveríamos fazer para sobreviver – pois sobrevivência é arte de mulher, não de homem. Tarefa de homem é viver.

A mulher é um animal calculista. Sabendo-se capaz de perder-se em paixões, cria o antídoto que permite a sobrevivência de sua raça: a capacidade de *tecer*. Tecelã: uma profissão com a qual a mulher sempre se deu bem, desde Penélope e a própria Deusa Atena. E tecer é exatamente isso: saber que lá na frente, no tempo e no espaço, o mesmo ponto vai ser dado, as linhas vão se cruzar de tal maneira que tudo vai se reproduzir. Reproduzir é o segredo de produzir. De nada adianta a produção se não se tem a reprodução. A mulher-Taylor, como ninguém, lembrou isso a todos nós.

A “linha de montagem” sempre serviu para a reprodução, pois a produção é consequência. Aqui é a mu-

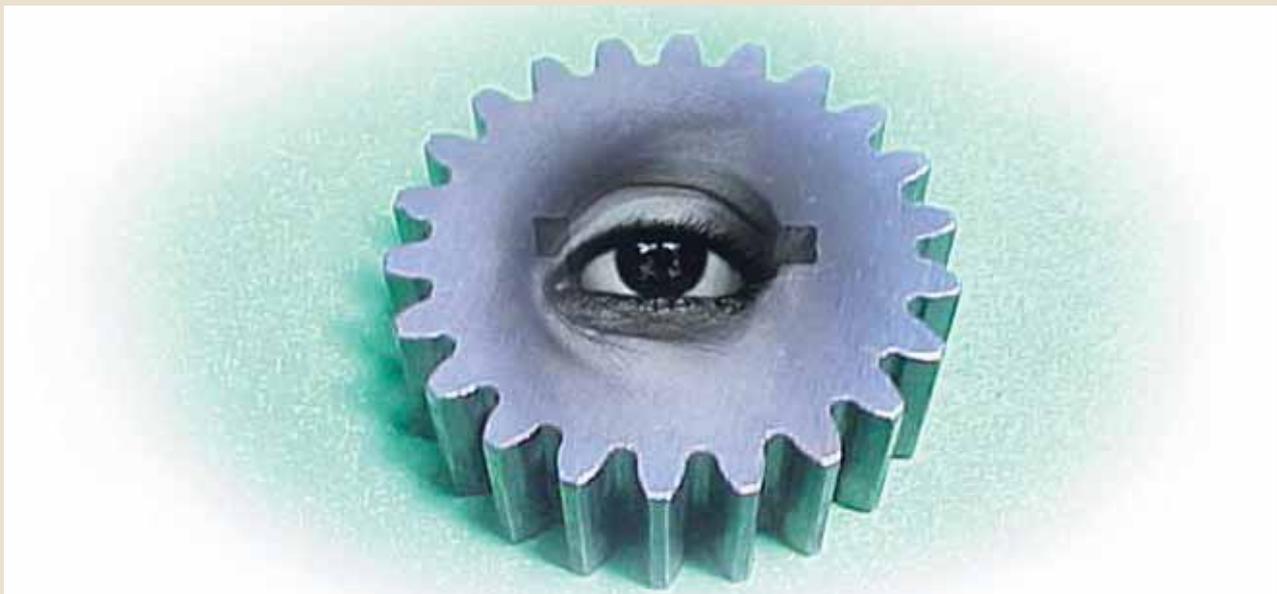
lher e não o homem que se sai bem. Pois desde tempos imemoriais o homem sai para a caça – para a aventura e o inusitado – enquanto a mulher planta a mandioca, fica na agricultura, ficando no que é cíclico, no que não muda e no que é regrado pelas idas e vindas de uma natureza mais regular.

Cultura. Todos sabem que os empregos públicos e as atividades culturais e educacionais estão para cair nas mãos das mãos das mulheres de uma vez por todas. Estatísticas do mundo todo mostram isso. Comte e Durkheim, teóricos do “prever para prover”, podem se regozijar. O mundo está se tornando cada vez mais reativo. E tudo vai depender de dois elementos para isso dar certo. Primeiro: que a democracia se enfraqueça – e parece que isso está ocorrendo no mundo. Segundo: que a natureza se apresente menos abrupta em suas mudanças – e, se isso não ocorre, ao

menos nossa capacidade de saber o quanto a Terra está rebelde está sendo ampliada.

Se essas coisas caminharem assim, o inusitado não aparecerá. Teremos o novo, mas não o inusitado. O novo é o que é previsto por um bom administrador. Para tal existem as mulheres. Para tal existe a mulher-Taylor. Ela apareceu e nos deu o cajado mágico de comando do mundo.

No mundo da natureza, teremos a tecnologia: vamos ver se o aquecimento global é controlado, após decisões administrativas. No mundo da cultura, nada é preciso fazer, basta que a democracia caminhe como vem caminhando, cedendo para plutocracias e para a febre dogmática oriental. O filósofo estadunidense Richard Rorty acha, inclusive, que o “século americano” acabou e que agora teremos “o século chinês”. Se ele estiver certo, a mulher-Taylor deixará de ser a figura de um teórico importante para se transformar em um deus. Não



será uma deusa. Pois a arte da mulher de dissimular permanecerá.

O mundo oriental, muito mais rotineiro que o ocidental, irá se adaptar como luva ao taylorismo e seus adendos, à administração e sua teoria, ao *verdadeiro* feminismo. As mulheres tirarão o véu, todas elas. Mas manterão as máscaras. Fingirão dar o controle aos homens que, então, fazendo tudo como o taylorismo quer, estarão fazendo tudo que é da alma da mulher.

Psicólogos carcomidos e filósofos equivocados continuarão dizendo que a racionalidade masculina impeira no mundo e que é esse o seu infortúnio. Todavia, somente os engenheiros saberão a verdade, pois eles viram as anáguas do poder. *Ratio* no latim ou *logos* no grego são palavras que querem dizer “contar”, “narrar”, “calcular”, “ordenar” e outras similares. Durante anos foi pregado que a mulher era do âmbito d’Outro da razão. Mas tal teoria era a que implicava distinguir o mundo pela luta entre “paixão” e “razão”. Isso era e é o senso comum. Olhando com olhos mais afinados por meio de uma filosofia desconfiada, vale dizer que todas as atividades do homem implicam desmedida. Quem mede é a mulher. Em uma festa, quem olha de cima até embaixo de uma pessoa? O homem ou a mulher? Sempre a mulher. A mulher mede – mensura.

A mulher é a encarnação da *ratio* nesse sentido. A distância de cada trabalhador na “linha de produção” é meticulosamente calculada – atividade de mulher. A medida é o segredo para que saibamos quantos passos se

dá entre uma estação da linha de montagem até outra, de modo que saibamos calcular como é a rotina que toma conta do trabalho; ou seja, como o feitor irá agir. Para que a rotina impere e o novo não surpreenda ninguém, é preciso a medida. Pois assim se saberá, de antemão, comandar o feitor. Pois se saberá, de antemão, quantos passos ela dá de um trabalhador ao outro na “linha de produção”. Que se erga um altar à rotina, e no pé dele verá uma mulher e um administrador. Ou melhor: duas mulheres. Logo ele estará cheio delas.

Filosofia. Pode a filosofia fazer alguma coisa contra a administração? A filosofia, sendo o amor e a busca da sabedoria, não deveria se acomodar ao mundo feminino de Taylor. Pois para sermos sábios, isto é, felizes em sentido grego, a primeira lição é a de não querer expulsar o contingente de nosso mundo ou domá-lo com esporas teóricas. Mas isso é possível?

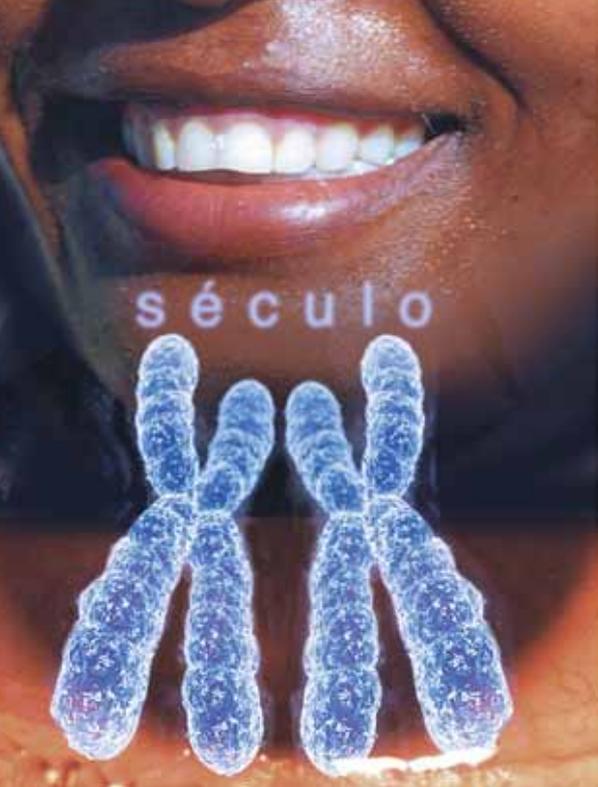
Vejam como o trabalho acadêmico, mesmo na filosofia, já foi completamente feminilizado, ou seja, taylorizado. De um lado, uns fazem “filosofia analítica”, que seria a investigação filosófica propriamente dita, de outro lado, outros fazem “filosofia continental” ou “história da filosofia”, que seria mais o comentário do texto. Isso já não é a “linha de montagem”? Dissertações e teses, mesmo na filosofia, já não são o cultivo da docilidade e, portanto, tudo que se pede para que uma empresa funcione? Como que a filosofia poderia se libertar de uma tarântula que picou a so-

cidade toda depositando seu veneno em todos os reservatórios de água potável do mundo?

Leiam comentaristas de Nietzsche, na academia, e verão como eles são o oposto de Nietzsche: enquanto o alemão escrevia por aforismos, nos fazendo rir, os acadêmicos escrevem coisas massudas, citando e citando, e nos aborrecem. Nada menos nietzschiano que um professor de filosofia nietzschiano, não é verdade?

A filosofia deveria ser mais rebelde que os limites impostos ao mundo pela oração da mulher-Taylor. A filosofia deveria encontrar na experiência, na linguagem, onde estão os poços não contaminados pelo veneno da tarântula. Onde haveria aqueles que estão para além de gravidez, menstruação e cuidado de filhos? Onde estão os que não temem dormir, mesmo sabendo que na “guerra de todos contra todos” não há quem assegure a paz noturna? Onde estão os que, mesmo não sendo nem nobres nem vagabundos, não levantam para picar cartão? Onde estão as mulheres que têm prazer? Nesses lugares, que talvez existam, a filosofia pode ser elemento subversivo contra o poder da administração. Só nesses lugares a mulher saberá seu lugar, que é no colo do homem, para ser mandada, não administrada. Pois nesses lugares, todos seremos felizes, não haverá erro de “má gestão”, pois não haverá “gestores”.

Paulo Ghiraldelli Jr.
Filósofo
www.ghiraldelli.pro.br
E-mail: pgjr23@yahoo.com.br



ESPECIAL MULHERES

O século das mulheres

IMAGE: KIPPER

O século 20 pode ser considerado um século paradoxal em relação às mulheres. De um lado, foi palco de verdadeiras revoluções no campo das diferenças entre homens e mulheres, com a entrada desta no mercado de trabalho, no mundo político e com avanços no plano da igualdade de direitos. De outro, o século assistiu à sobrevivência de velhos ranços discriminatórios em relação às mulheres, como as diferenças salariais, as diversas formas de violência e subjugação e a manutenção de uma visão predominantemente masculina de ver o mundo.

por **Maria Ester de Freitas** FGV-EAESP

O século 20 já foi batizado com muitos rótulos. Entre alguns mais comuns no mundo acadêmico encontramos o de século mais assassino da história humana, de acordo com o historiador inglês J. Hobsbawn. Ou então como o século das inquietudes e do domínio do dinheiro, de

acordo com o sociólogo francês E. Enriquez. Ou ainda, de acordo com o filósofo francês C. Castoriadis, o século 20 foi aquele em que houve o triunfo da ciência. Mas poderíamos acrescentar a essa lista um outro rótulo: de fato, o século 20 foi também o século das mulheres.

Século das mulheres porque uma revolução silenciosa, mas intensa, transformou radicalmente as condições de vida das mulheres. Uma revolução sem partidos e sem grandes bases teóricas. Ainda assim, ela mudou a face da sociedade humana e trouxe conseqüências expressivas nas

A idéia de um feminismo rançoso, rancoroso e vingativo é muito mais um produto da ignorância, do medo, da desqualificação ou da simples má-fé por parte de certos atores sociais do que a expressão concreta e objetiva da luta travada em favor dos direitos da mulher.

esferas da vida familiar e da vida social e cultural dos povos, questionando suas tradições, seus modos e costumes. Veremos neste artigo que, de todas as grandes mudanças ocorridas no século passado, a patrocinada pelas mulheres é talvez a que tenha deixado um rastro de impactos mais profundos e duradouros na forma de viver da sociedade contemporânea.

Um século de conquistas. O percurso percorrido desde os discursos das primeiras anarquistas francesas, como os de Marie Huot (1892), Nelly Roussel (1907) e Madeleine Pelletier (1911), até a recente eleição da médica socialista chilena Michelle Bachelet é marcado por notáveis avanços na inserção das mulheres nos processos sociais. Destaquem-se os relacionados com o mundo da família, da educação e do trabalho remunerado.

Muitas das questões levantadas pelas primeiras vozes feministas continuam a fazer parte da pauta de reivindicações atuais, porém existe uma distância abissal entre a condição da mulher daquela época e a de hoje, em todos os países do mundo. Em alguns, os avanços foram maiores e mais rápidos, mas não se pode negar que, mesmo nas sociedades mais tradicio-

nais e ultraconservadoras, ocorreram mudanças sensíveis na forma de a mulher ver-se e de buscar o reconhecimento social, cultural, profissional e político que merece.

Alguns exemplos recentes ilustram essas grandes mudanças. A eleição de uma mulher para presidente da Libéria, a abolição obrigatória do uso da burka no Afeganistão, apesar da guerra, ou mesmo a proliferação mundial de entidades e organizações não-governamentais contra a violência doméstica e social à semelhança da ONG francesa “Ni soumisses ni putes”, que defende as filhas de imigrantes mulçumanos nascidas na França e que desejam se integrar à cultura local.

Poligamia, mutilações físicas e psíquicas, apedrejamentos, casamentos forçados e outras imposições em nome da cultura de origem e sempre acatadas como de natureza privada são hoje entendidas, na maioria dos países, como dizendo respeito às cidadãs privadas de sua liberdade individual e à sociedade como um todo, que deve protegê-las. Não se pode falar aqui em situações ideais e em processos já concluídos de reconhecimento social múltiplo, mas

podemos falar de avanços e conquistas sociais que são facilmente constatados se comparados à condição silenciosa e impotente vivida por essas mulheres há apenas alguns anos.

Reverendo o feminismo. A idéia de um feminismo rançoso, rancoroso e vingativo é muito mais um produto da ignorância, do medo, da desqualificação ou da simples má-fé por parte de certos atores sociais do que a expressão concreta e objetiva da luta travada em favor dos direitos da mulher. Tanto no final do século 19 como no começo do século 20, e mesmo no âmago dos movimentos sociais dos anos de 1960, as reivindicações essenciais do feminismo sempre foram no sentido de questionar o padrão social que privava a mulher dos seus direitos, embora integre uma sociedade onde colabora tanto quanto o homem.

As anarquistas francesas citadas anteriormente perceberam bem que era enquanto fazedoras de filhos que as mulheres eram submetidas a um poder que lhes oprimia em função de suas características biológicas. Essa percepção era tão profundamente compartilhada que elas convocaram uma “greve dos ventres”.

Vejam alguns dos argumentos sustentados pela escritora e conferencista Nelly Roussel, em artigo no jornal *Voix des Femmes* de maio de 1920 e que ainda guardam a sua atualidade:

O que é o feminismo? Uns, apesar da evidência, se obstinam em vê-lo apenas como uma masculiniza-

ção da mulher, uma cópia grotesca e servil do homem feita pela sua companheira invejosa. Outros crêem descobrir nas nossas doutrinas uma tendência inquietante a inverter seus papéis, a substituir a dominação masculina, da qual reclamamos, por uma dominação feminina, também injusta, também abusiva, e a reduzir à escravidão os 'senhores e mestres' de hoje.

A primeira dessas concepções é, da parte dos homens, no mínimo pretensiosa. Não temos por esses senhores uma admiração assim tão profunda que nos faça querer assemelhá-los. Preferimos ser nós mesmas. Aspiramos a algo mais que o papel de imitadoras. A segunda concepção nos empresta desejos de revanche que nos são, além de estranhos, desajeitados. A experiência já nos ensinou que não é possível acordo entre o senhor e o servo. Quando uma parte da humanidade pretende dominar a outra e se crê com direitos sobre ela, a tirania e a revolta serão legítimas. Não aprovamos uma ginecocracia (governo das mulheres), da mesma forma que não aprovamos a sociedade ferozmente masculina de hoje. O feminismo, dizemos em alto e bom tom, proclama a equivalência natural e reivindica a igualdade social dos dois fatores do gênero humano. Objeta-se que eles são diferentes. Uma razão a mais para admitir-se que eles se complementam e que nenhum trabalho perfeito será possível sem a sua estreita colaboração. Dir-se-á, ainda, que a mulher é em razão de 'sua

natureza' inapta a certas funções. Diremos que todas as mulheres têm a mesma 'natureza' e que é preciso deixar a cada uma a livre escolha do que melhor lhe convém, pois ninguém no mundo melhor que ela para saber.

Os trabalhadores conscientes fazem greve quando são maltratados ou pisados. Não existem trabalhadores mais maltratados ou pisados que nós. Portanto não existe greve mais legítima e necessária que a nossa. Façamos, pois, a greve, camaradas! A greve dos ventres! (...) Não mais crianças para o capitalismo (...), nem para o militarismo (...), nem para a miséria, nem para a doença, nem para a servidão e nem para a morte.

Uma pseudo-inferioridade biológica, tão competentemente analisada por Simone de Beauvoir (1942) e Betty Friedan (1963), por exemplo, foi de longa data um argumento de grande peso na exclusão das mulheres do mercado de trabalho remunerado. Ignora-se porém que, quando se desenrolava a Segunda Guerra Mundial, os governos dos países envolvidos pediram às mulheres para assumir as fábricas e produzirem as roupas, as comidas e tudo aquilo necessário aos seus filhos, maridos, pais ou amantes que estavam lutando no *front* de batalha. Elas o fizeram e, assim, nenhum dos países envolvidos nos conflitos fechou as portas de suas fábricas por falta de mão-de-obra. Finda a guerra, foi impossível mandar de volta essas mulheres para apenas pilotar os seus fogões, como se nada tivesse aconte-

cido. O filme *O sorriso de Monalisa* ilustra a tentativa ideológica de glamourização do universo doméstico como a opção natural para as "mulheres de bem", dando voz a um discurso social dirigido às filhas daquelas que atenderam ao chamado emergencial para ocupar as fábricas.

Os movimentos dos anos de 1960, mal-encaminhados na opinião de alguns e não na de algumas, tiveram a mulher como um de seus principais eixos temáticos quando questionaram os valores opressivos da sociedade e recolocaram a questão do corpo e da sexualidade como pontos fundamentais. O direito aos estudos e ao trabalho foi temperado pela defesa do direito ao sexo prazeroso e não apenas reprodutivo. Era, de novo, o padrão das relações na família, no trabalho, na religião e na sociedade civil que estava sendo questionado.

Penso que o estava em jogo era fundamentalmente o reconhecimento político de um segmento que há muito se via excluído ou marginalizado como "minorias" incapazes. Uma minoria não é necessariamente uma questão numérica, dado que as mulheres representam um percentual ligeiramente maior que a metade da população humana. Uma minoria é "um outro" diferente, é o "fora do padrão", nos lembra Enriquez, que também nos diz que as mulheres são o protótipo da alteridade por trazerem em si a própria diferença do padrão; são também elas que têm o poder de engendrar a existência das gerações futuras e, nesse sentido, vale ressaltar a grande perspicácia da fala de Roussel sobre a negligência no re-

Homens casados e com filhos ganham mais e têm maiores chances no mercado profissional, inclusive o mais qualificado, ao passo que, para as mulheres, isso só ocorre no caso de serem solteiras e sozinhas.

conhecimento do papel social fundamental dos ventres. É em nome desses ventres que acredito fortemente que a noção de sustentabilidade, tão cara nos dias de hoje e tão superficialmente definida, é uma noção do feminino, que se preocupa com as gerações, cuidando das crianças e também dos idosos.

As mulheres e o trabalho. A “invasão” das mulheres no mercado de trabalho foi também facilitada pelo contexto de crise econômica vivida em alguns países a partir da metade dos anos de 1970. Se, por um lado, elas disputaram os postos de trabalho com os homens, por outro assumiram também sua parte nos orçamentos familiares. O aumento substancial do número de divórcios fez com que a mulher assumisse em alguns casos, integralmente, a responsabilidade pela família e a formação das crianças. No caso brasileiro, o IBGE aponta que, do total de lares, entre 30% e 40% são providos unicamente pelo trabalho feminino.

As mulheres descobriram também que o trabalho não é apenas um fator econômico, mas um elemento gerador de auto-estima, de desenvolvimento intelectual, articulador de relações e de vínculos sociais, de provedor de parte da identidade indivi-

dual e mesmo de facilitador de acessos a seus direitos como a cidadã que é. Hoje em dia, na maior parte dos lares no mundo, o salário da mulher não é uma opção ou um supérfluo, mas uma necessidade.

A organização do trabalho foi profundamente alterada nas últimas décadas. E entre essas mudanças podemos assinalar o uso intensivo de técnicas poupadoras de força física e sobretudo uma progressiva transferência do papel econômico da indústria para o setor de serviços, disso resultando a substituição da força física pela capacidade intelectual. A diferença muscular entre homens e mulheres foi dessa forma anulada.

Não se pode deixar de reconhecer que o gigantesco salto da participação feminina nos bancos escolares e universitários nos últimos anos é também um fator de enorme relevância na sua maior inserção no mercado profissional, que hoje exige uma qualificação cada vez mais crescente. Em todos os países do mundo, as mulheres têm buscado o caminho dos estudos e têm conseguido, com paciência e determinação, ultrapassar barreiras em muitas áreas de conhecimento até ontem consideradas como redutos privados e exclusivos de seus colegas homens.

O outro lado da revolução.

Neste ponto o leitor deve estar se interrogando se todas as transformações positivas apontadas anteriormente significam que tudo está bem resolvido no campo das diferenças entre homens e mulheres. Infelizmente, a resposta é: certamente que não. Especialmente em sociedades autoritárias, como é o caso da brasileira, ainda persistem muitas desigualdades cruéis.

Viu-se recentemente no Fórum Econômico Mundial, em Davos, o lançamento de uma pesquisa realizada sobre a diferença no exercício dos direitos entre homens e mulheres em 58 países, na qual o Brasil figura no vergonhoso 51º lugar. No quesito participação política das mulheres, o Brasil é o penúltimo da lista, perdendo apenas para a Jordânia. Apesar de as mulheres representarem 50,48% do eleitorado brasileiro, sua participação no Legislativo é de apenas 11,54%, sendo esse o maior índice nos três poderes (embora 52,14% dos servidores públicos sejam mulheres, elas estão em cargos de baixa hierarquia; nos altos cargos a percentagem era, em 2001, de somente 5,71%).

Não apenas o acesso aos cargos eletivos é extremamente fraco e pouco representativo das demandas do eleitorado feminino como permanecem as desigualdades salariais entre homens e mulheres que executam o mesmo trabalho ou estão na mesma posição hierárquica. Estudo recente, feito pelo Unifem – Fundo do Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher –, mostra uma bem-vinda

melhoria na queda dessa desigualdade. Em 1992 os homens ganhavam 50% mais que as mulheres e em 2002 essa diferença caiu para 30%. Para agravar o quadro, as mulheres ainda são as vítimas preferenciais de perversidades e violências domésticas e organizacionais, como na maioria dos casos de assédios sexual e moral, bem como objeto de avaliações injustas e diferenciadas em relação ao mesmo critério no mundo do trabalho.

Homens casados e com filhos ganham mais e têm maiores chances no mercado profissional, inclusive o mais qualificado, ao passo que, para as mulheres, isso só ocorre no caso de serem solteiras e sozinhas. Ou seja, aos homens é permitido constituir uma família e as empresas reconhecem esse direito. Todavia as mulheres são penalizadas quando ousam praticá-lo. São cada vez mais alarmantes os números mundiais de mulheres que constituem a já chamada hoje de “família unipessoal” ou “a família do eu sozinha”.

Podemos levantar a hipótese de que esse novo fenômeno seja mais do que uma mera opção pessoal pelo celibato, fato que justifica maiores estudos. Por exemplo, sobre os custos sociais da conjugabilidade, do qual fala a pesquisadora Lavinas, em estudo feito em 2005, sobre arranjos familiares e trabalho no Brasil. Quando sozinhas, as mulheres conseguem não apenas melhores salários como melhores empregos. E, ainda, em pior situação estão as mulheres negras, que são penalizadas por discriminações múltiplas e simultâneas.

O fim do sexo frágil. O princípio androcêntrico (centrado nos homens) desloca alguns atributos que são próprios dos seres humanos para uma conta de atributos identificados apenas ao sexo masculino, como se autocontrole, racionalidade, coragem, liderança, autonomia, independência, força de vontade, determinação e assumir riscos fossem qualidades exclusivas dos homens. Subjacente a essa lógica está a aceitação acrítica da idéia de que o feminino é mau e inadequado ao passo que o masculino é bom e pertinente, sem falar nas premissas condescendentes com relação a uma inferioridade feminina, traduzida em expressões e frases tais como “sexo frágil”, “a beleza torna desnecessária a inteligência”, “docinho”, “não esqueça a sua cabecinha linda”, “as feias e mal-amadas” e “ela é tão competente para uma mulher”.

No meu entender, todas essas pendências reforçam o meu argumento de que a revolução das mulheres foi e continua a ser feita, pois falta ainda traduzir em práticas e políticas sociais muitas das respostas para cuidar de situações individuais e sociais penosas, tais como a luta contra a prostituição de toda espécie e o turismo sexual, o igual acesso aos cargos eletivos, a igualdade dos salários e o apoio social nos cuidados à infância e à velhice, geralmente encargos assumidos pessoalmente e com culpa pelas mulheres.

Temos ainda muito a percorrer, mas não podemos desmerecer o que foi feito até aqui. Com alegria podemos assistir ao progressivo surgimento de diferentes organizações que tra-

zem a marca da solidariedade e do respeito não apenas às questões femininas, mas às questões humanas, negligenciadas por uma gestão do social que não tem contemplado a igualdade de oportunidades como um conceito político de base que reconheça a cidadania em toda a sua plenitude. Que possamos todos nós, a cada 8 de Março, comemorar novas conquistas não só para as mulheres apenas, mas para as sociedades da qual fazemos parte.

Ganham todos, homens e mulheres, em seu estado de crianças, jovens, adultos e idosos, quando a sociedade reduz as injustiças e as discriminações de todo tipo, construindo mecanismos de proteção aos direitos que cada um merece como parte dessa sociedade. Nessa luta, que é constante e à qual devemos ficar atentos, o inimigo nunca se definiu e nem se define por seu sexo, mas pelo nível de ignorância, preconceito, intolerância e indigência moral do qual foi ou é portador. É, pois, em uma guerra de todos contra esses elementos que se constituirá o desenho de uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais humana, na qual valerá a pena viver. Por esta única guerra, as mulheres certamente têm sempre votado a favor.

Maria Ester de Freitas

Profa. Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Doutora em Administração de Empresas pela EAESP/FGV

Pós-doutora em Administração Intercultural pela HEC/França

E-mail: mfreitas@fgvsp.br

ESPECIAL MULHERES

Mulher e literatura

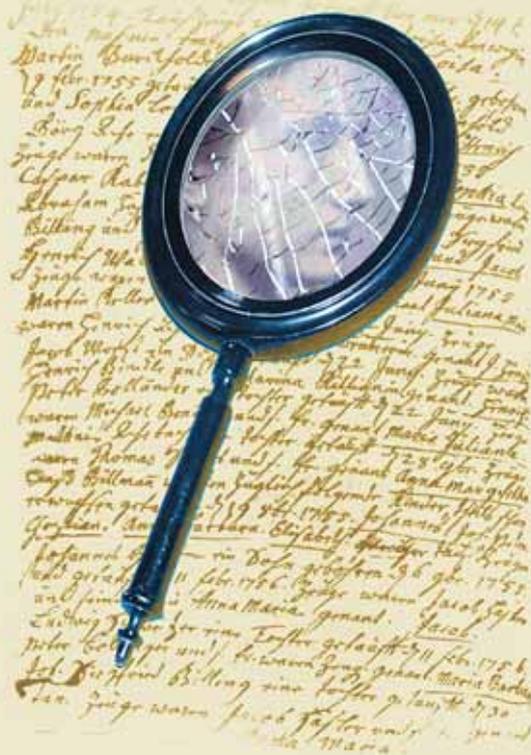


IMAGE: YARA MITSUSHI

Uma visão limitada persiste na forma como a literatura feminina é avaliada no Brasil. De acordo com ela, as escritoras brasileiras estariam prioritariamente focadas em explorar questões de gênero, e não em tratar de temas literários abrangentes. O artigo mostra que, apesar de haver um jeito feminino de se fazer literatura, ele não se restringe às questões de gênero, mas engloba reflexões profundas, sensíveis e até transgressivas da sociedade instituída e de seu tempo.

por **Adriana Baggio**

Sou uma curitibana que viveu três anos em João Pessoa, capital da Paraíba. Naquela época, tive várias oportunidades de visitar as praias do Rio Grande do Norte. Por conta da proximidade, era meu destino certo nos feriados e em alguns finais de semana. Em uma das idas a

Natal, ao invés de seguir o caminho mais conhecido, pela BR 101, até a cidade, decidi entrar antes, à direita, no acesso para Nísia Floresta.

Esse trajeto alternativo para a capital potiguar é um pouco mais demorado, porém muito mais interessante. É preciso diminuir a veloci-

dade, pois os carros dividem a pista com pedestres, jegues e bicicletas. A vantagem de seguir devagar é que a gente tem tempo de parar o automóvel assim que avista uma espécie de monumento, bem à margem do asfalto. Vale a pena deixar a curiosidade vencer a pressa, parar o carro no

acostamento e ficar sabendo por que a cidade de Nísia Floresta recebeu este nome.

A filha ilustre do lugarejo foi uma das precursoras da literatura feminina no Brasil. Nasceu em 1810, casou-se duas vezes e viveu em Recife, Porto Alegre, Rio de Janeiro e na Europa, onde esteve próxima do pensador positivista Auguste Comte. O interessante em Nísia Floresta é que a diversidade de sua obra ajuda a explicar alguns aspectos que vêm à tona quando se fala em literatura feminina.

No artigo “A literatura feita por mulheres no Brasil”, a professora Nádya Battella Gotlib explica a trajetória de várias autoras brasileiras, inclusive a de Nísia Floresta. O primeiro trabalho da escritora potiguar foi uma adaptação do livro *Vindication of the rights of women*, da inglesa Mary Wollstonecraft. Nísia fez muito mais do que uma tradução, porque adequou o conteúdo da versão inglesa às características da sociedade brasileira e às especificidades dos seus papéis femininos, intitulado sua versão como *Direito das mulheres e injustiça dos homens*, publicada em 1832.

Até morrer, em 1885, Nísia publicou outros livros com temáticas femininas, mas também escreveu ensaios, poesia, ficção e relatos de viagens. Ao contrário do que se atribui, muitas vezes, à literatura produzida por mulheres, Nísia não se ateu apenas aos assuntos do seu gênero. Se uma escritora conseguiu essa proeza mesmo no Brasil do século 19, com pouco ou nenhum acesso à educação e ao livre pensar e à livre expressão, é

Na tentativa de eliminar as diferenças entre o “jeito feminino de trabalhar”, considerado negativo no ambiente corporativo da época, as mulheres adotaram cabelos curtos, *tailleurs* sisudos e sem graça e aquelas terríveis ombreiras para deixar o porte mais ameaçador.

estranho que, mais de cem anos depois, ainda se julgue a literatura produzida por mulheres sob uma óptica limitada e restritiva.

Universalidade literária. O leitor pode se relacionar de várias maneiras com um livro que tem nas mãos. Pode apenas fruí-lo em um momento de lazer, ou refletir e questionar seu conteúdo. Indo um pouco mais além, também é possível analisá-lo a partir de seu contexto de produção, seja ele histórico, sociológico ou psicanalítico. A crítica passeia por esses aspectos. Ela pode focar mais na estética, na biografia do escritor, em outras diferentes teorias de análise. Ou seja, existem muitos caminhos para se abordar a obra literária.

Porém, o que algumas vezes criticam é uma tendência a se avaliar os livros escritos por mulheres a partir da existência ou não de temas relacionados ao “universo feminino”. Nesse contexto, o “universo feminino” diria respeito apenas às autoras ou ao público feminino, não sendo de interesse de um espectro mais amplo de leitores.

Nunca percebi, nas prateleiras das livrarias ou nas resenhas críticas, uma classificação de “literatura masculina”. No entanto, os livros produ-

zidos por mulheres são incluídos, primordialmente, em um conjunto que limita e restringe seu potencial, sua abordagem, seu conteúdo. A consequência é uma atitude entre as escritoras similar ao que aconteceu com as executivas na década de 1980. Na tentativa de eliminar as diferenças entre o “jeito feminino de trabalhar”, considerado negativo no ambiente corporativo da época, as mulheres adotaram cabelos curtos, *tailleurs* sisudos e sem graça e aquelas terríveis ombreiras para deixar o porte mais ameaçador. Hoje, algumas autoras também tentam neutralizar o que há de feminino, ou melhor, de autêntico, em seu estilo e tema literários, para não serem enquadradas no rótulo.

Esse medo da classificação resulta do receio de que o livro seja julgado somente por ter sido escrito por uma mulher. As escritoras que reivindicam uma outra abordagem da literatura feminina não desejam que a diferença entre os gêneros seja ignorada. Muito pelo contrário. O que se espera é o reconhecimento de que essas diferenças também estão presentes na literatura e que não tornam o “modo feminino de ver o mundo” menos sério, interessante, inovador ou reflexivo.

O que algumas vozes criticam é uma tendência a se avaliar os livros escritos por mulheres a partir da existência ou não de temas relacionados ao universo feminino. Nesse contexto, o universo feminino diria respeito apenas às autoras ou ao público feminino, não sendo de interesse de um espectro mais amplo de leitores.

Afinal, nós existimos? Apesar de não ser especialista em teorias literárias, o assunto sempre me interessou. E quando vou falar de escritoras, posso apelar para bons exemplos disponíveis nas prateleiras da estante da minha sala. Um deles é Marina Colasanti, autora consagrada que já produziu de tudo: ensaios, contos, crônicas, poesia. Mesmo com esse reconhecimento, ela lança a questão: “Por que nos perguntam se existimos?”.

O tema foi discutido em um seminário nos Estados Unidos, em 1996, e o conteúdo da palestra faz parte da coletânea de ensaios da autora, reunidos no livro *Fragatas para uma terra distante*. Para ela, a pergunta do título, presença constante nas entrevistas de escritoras, pode ter tido sua razão de ser há algumas décadas, em virtude da escassez de produção, divulgação e conhecimento de livros escritos por mulheres.

No entanto, o questionamento feito hoje acaba parecendo mais uma dúvida sobre a capacidade das mulheres em se tornar escritoras do que uma abordagem do “jeito” feminino de escrever. Para embasar sua opinião, ela cita diversos dados sobre partici-

pação feminina na educação formal, na escrita e no consumo de livros.

Então, se as mulheres já adquiriram o ferramental necessário para se tornarem escritoras (“permissão” social, educação formal, vivências diversificadas etc.), por que subsiste o rótulo que as segregam nas prateleiras? Para Colasanti, a valorização e a legitimidade da literatura feminina implicam o reconhecimento de uma visão de mundo diferente, transgressora. Apreciar e dar crédito a uma voz dissonante das normas sociais vigentes representaria um perigo para a sociedade conforme ela é constituída. Nas palavras dela: “aceitando a literatura feminina, a sociedade estaria aceitando aquele modelo de mulher que ela própria tanto nega, e que com tanto esforço estamos tentando impor”.

A idéia de que existe uma incompreensão e desvalorização da literatura feminina, e de que isso é fruto da negação de um modelo diferente de papel da mulher, pode parecer paranóia para observadores menos atentos. No entanto, basta uma reflexão sobre o conteúdo de outros produtos culturais, como as novelas e a publicidade, para se per-

ceber que o estereótipo feminino ali representado está muito distante da mulher real e mesmo da imagem que as mulheres têm de si mesmas. Em um país onde poucas pessoas lêem a mensagem da literatura, dificilmente esta última vai conseguir alcançar a mensagem de outros meios mais influentes. Portanto, imagino que seja difícil para as escritoras encontrarem no pensamento coletivo uma correspondência do papel feminino presente na sua literatura, que é bastante diferente daquele tomado atualmente como padrão.

Papéis femininos literários.

As personagens de Clarice Lispector são bons exemplos de papéis femininos literários muito diferentes da visão ideal e estabelecida. No conto “Feliz aniversário”, a protagonista é uma mulher idosa, que comemora 80 anos com os filhos, genros, noras e netos. São pessoas fracas, hipócritas e interesseiras. Não há condescendência nem ilusão na opinião da velha sobre eles: “o tronco fora bom. Mas dera aqueles azedos e infelizes frutos, sem capacidade sequer para uma boa alegria”. Também não há a conformação esperada em uma mulher dessa idade: “Que vovozinha que nada! – explodiu amarga a aniversariante. Que o diabo vos carregue, corja de maricas, cornos e vagabundas!”.

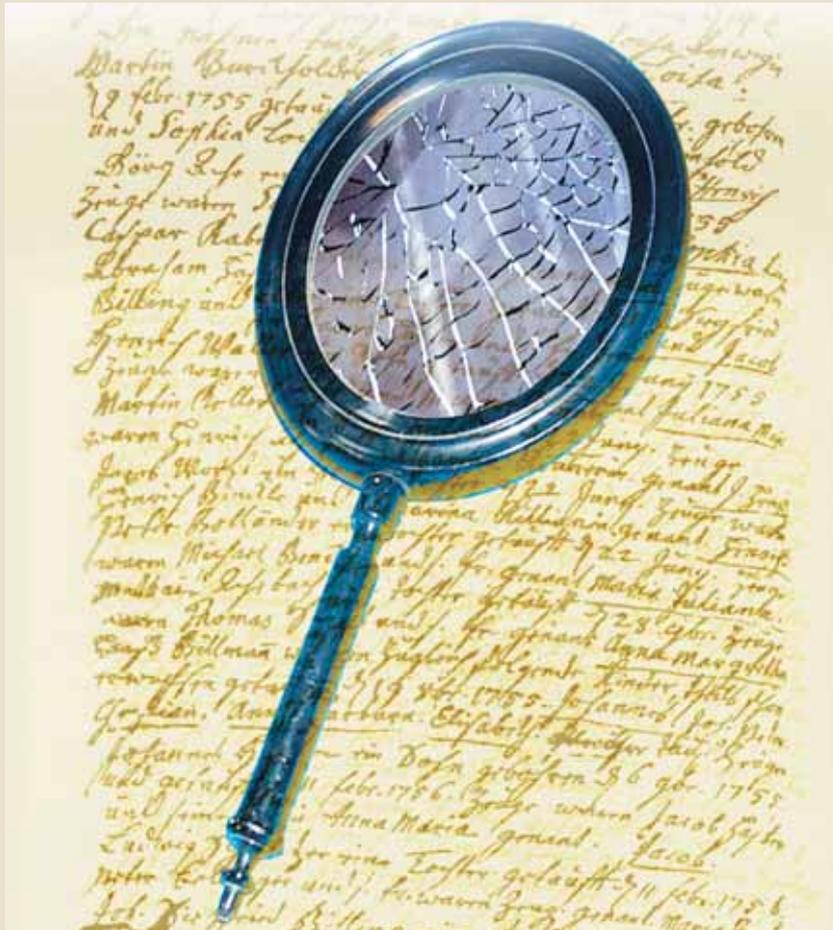
A aniversariante de Clarice Lispector não se encaixa no modelo de mãe, avó e idosa. Não é amorosa nem carinhosa. Renega a descendência. Possui uma família medíocre, que não lhe traz nenhum alento na proximidade da morte. Vive solitária, pro-

cupada com mesquinhas. Não tricota pacificamente no sofá e nem faz bolos para os netos. Uma imagem muito distante do ideal. Mas será que é tão distante assim da realidade de tantas mulheres velhas e amargas, que vivem abandonadas e encostadas em suas casas ou nos asilos? Aceitar que a maternidade seja frustrante para uma mulher e que uma senhora de 80 anos possa ter sentimentos tão duros e passionais transgride as normas determinadas para esses papéis sociais. E transgride mais ainda porque, se existe uma heroína nessa história, ela é a velha. Se você ler o conto, vai ver que os atos dela são vali-

dados positivamente pela lógica narrativa da história.

Eu tive contato com o “Feliz aniversário” por meio da antologia *Contos de escritoras brasileiras*, com textos selecionados por Lúcia Helena Vianna e Márcia Lígia Guidin. Estas iniciativas recebem, ao mesmo tempo, aplausos e pedradas. Os críticos argumentam que a coletânea só reforça a segregação e a rotulação. No entanto, pode se tornar uma excelente oportunidade de tornar acessíveis ao público alguns textos de escritoras pouco conhecidas, de apresentar um panorama do conto feminino brasileiro e de discutir questões sobre literatura feminina.

A discussão é lançada na apresentação da antologia, que aborda diversos aspectos, inclusive um que já foi tratado aqui: “disporiam as escritoras de um glossário de imagens e figuras que lhes fosse predominante? Ou ainda: haveria nelas um interesse maior voltado para determinados aspectos do real?”. As organizadoras estimulam os leitores a chegarem por si próprios a essas conclusões, mas dão alguns exemplos que ajudam a seguir adiante no caminho da reflexão. Aliás, não seria a reflexão uma postura mais enriquecedora diante de qualquer obra artística ou literária, seja ela feita por homem ou mulher?



Um caminho mais interessante. Todos nós sabemos que o contexto social, a biografia e as vivências pessoais contribuem e interferem na maneira como os escritores conduzem a história, constroem os personagens e defendem suas idéias. Mas acredito que é justamente esse o grande valor (e o grande perigo, para alguns) dos livros: eles nos permitem ter contato com pensamentos que talvez nunca fossem acessíveis por outros meios. Assim como a estradinha estreita que passa por Nísia Floresta em direção a Natal é mais bonita e interessante que a rodovia, enveredar por caminhos diversos daqueles que estamos acostumados traz muito mais riqueza. Uma riqueza de sensações, de idéias e de compreensão do mundo e, também, de nós mesmos.

Adriana Baggio
Publicitária
E-mail: adritulio@hotmail.com



IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL MULHERES

Carreiras anticoncepcionais

Quando se observa a distribuição do gênero entre cargos de direção, o pêndulo oscila a favor dos homens. Interpretações sobre esse fato destacam a existência de injustiças no mercado de trabalho quanto ao reconhecimento do valor e competência das mulheres. Entretanto, a diferença pode ser melhor explicada analisando-se as características de uma carreira considerada bem-sucedida hoje e o modo como entram em choque com a condição das mulheres, principalmente com a maternidade.

por **Maurício C. Serafim e Pedro F. Bendassolli** FGV-EAESP

Em um artigo publicado em 12 de abril de 2006, a revista inglesa *The Economist* lançou uma nova palavra que tem grandes chances de entrar para o vocabulário corrente do mundo corporativo: *womenomics*. O neologismo endossa a tese da “feminização” do mercado de traba-

lho e pretende chamar a atenção para o fato de que essa possível “mudança de sexo” está trazendo ganhos para as economias nacionais de alguns países desenvolvidos.

A tese da feminização parece amparar-se em fatos. Nos Estados Unidos dos anos de 1950, por exem-

plo, apenas um terço das mulheres em idade para trabalhar tinha uma ocupação, em geral ligada às áreas de educação, saúde e serviços sociais. Cinco décadas mais tarde, esse número aumentou para dois terços, o que significa que quase metade da força de trabalho daquele país é

composta por mulheres. As áreas de atuação da mulher também se diversificaram, bem como melhorou seu nível de educação comparativamente ao dos homens. Para se ter uma idéia desta última observação, nos Estados Unidos, para cada 100 homens que ingressam nas universidades há 140 mulheres. No Brasil, de acordo com dados do IBGE referentes a 2004, a tendência norte-americana se mantém: as mulheres têm por aqui 8,6 anos de estudo contra 7,6 dos homens.

O artigo da *The Economist* mostra ainda que a taxa de emprego para os homens tem declinado nas últimas décadas (12% da população economicamente ativa masculina em relação aos anos de 1950), significando que, ao menos em países como os EUA, há uma tendência à igualdade estatística entre homens e mulheres na ocupação de postos de trabalho. O artigo mostra que, desde a década de 1970, as mulheres vêm preenchendo o dobro de vagas em relação aos homens e que isso marcou uma contribuição significativa para o crescimento global da economia. Podemos observar ao menos duas razões para o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho.

A primeira é um tipo de corolário da própria história marginal das mulheres em relação ao mundo dos negócios. Essa é uma constatação de fácil comprovação, pois, na medida em que as mulheres ficaram tanto tempo fora do mercado, seria de se esperar que a taxa de inserção fosse agora comparativamente maior que a dos homens, que já estavam em

Historicamente, encontramos evidências de que a carreira para as mulheres sempre esteve associada à casa, e sua identidade social e pessoal dela dependiam.

maior número no mercado. A segunda razão refere-se a uma mudança estrutural no perfil do trabalho ao longo das últimas décadas: o modelo do emprego industrial, para o qual tipicamente se exigem habilidades “masculinas” (físicas, na maioria das vezes), vem sendo progressiva e rapidamente substituído pelo emprego no setor de serviços, no qual outras habilidades, que não físicas, são demandadas, habilidades essas parcialmente independentes do gênero.

Entretanto, gostaríamos neste artigo de propor uma visão alternativa sobre a relação entre mulheres e mercado de trabalho, uma visão que talvez contrarie uma das mais poderosas intuições sobre o tema, a saber, de que o mercado de trabalho foi historicamente “preconceituoso” com relação às mulheres. Contrariamente, defendemos que o acesso a esse mercado na atualidade depende muito menos do gênero do que da capacidade de os indivíduos assumirem o desenvolvimento de uma carreira. O aspecto de real interesse é que, do ponto de vista dos gêneros, tal desenvolvimento não se faz em pé de igualdade, e por uma questão importante: a maternidade.

Democratizando a carreira.
A noção de carreira surgiu ao longo

do século 19 com a ascensão da sociedade industrial e do capitalismo como sistema econômico, os quais tinham como bases ideológicas as crenças no progresso social a partir da autonomia e da liberdade concedidas aos indivíduos. Anteriormente, na sociedade feudal, a sociedade era composta por uma divisão social rígida entre o clero, a nobreza e o terceiro estado (mercadores, camponeses e artesãos). Nesse tipo de sociedade, o indivíduo era inteiramente absorvido pelo grupo, havendo raríssimas chances de mobilidade social. Um caso emblemático disso é o de Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791), que, tendo vivido na transição do sistema feudal para o burguês, ainda sentiu o peso da estrutura da nobreza ao tentar construir para si, como indivíduo, uma carreira própria.

Na teoria, o acesso a uma carreira deveria estar aberto a ambos os sexos. E de fato isso parece ter acontecido. O problema, entretanto, é a hierarquia de *status* associada a determinadas carreiras, e é nesse ponto que, historicamente, as mulheres levaram desvantagem. A carreira tipicamente atribuída, ou tornada acessível, às mulheres era a de esposa e mãe. Com o casamento, muitas delas, até então tuteladas inteiramente aos pais, ganhavam

O discurso da igualdade de oportunidades no mercado é predominantemente machista, pois implica a fantasia de que existem condições idênticas entre homens e mulheres a um nível muito básico, o que claramente não é verdade. Como consequência, tal discurso acaba gerando na prática desigualdades.

visibilidade. O clássico romance da escritora Jane Austen, que recebeu nova versão cinematográfica de mesmo título, *Orgulho e preconceito* (2006), ilustra bem tal ponto. A trama gira em torno de uma família cuja mãe não tem outra preocupação que não o casamento de suas cinco filhas. Austen faz uma brilhante radiografia da estrutura de classe e dos meios de acesso ao *status* às mulheres no aristocrático século 18. Desnuda regras de progressão social em que os homens ganhavam prestígio na medida em que se envolviam com o exército, a igreja e o mundo das leis, ao passo que as mulheres só o obtinham pela aquisição de renda dada no estrito âmbito do casamento.

Expandindo o exemplo, historicamente encontramos evidências de que a carreira para as mulheres sempre esteve associada à casa, e sua identidade social e pessoal dela dependiam. Essa característica, que a socióloga inglesa Alison Wolf recentemente discutiu em polêmico artigo na revista *Prospect*, fazia com que as mulheres partilhassem um senso de “irmandade”, ou seja, dividissem uma carreira basicamente coletiva, social: uma vez esposa, tinham de

aderir a códigos de conduta predefinidos e atrelados à manutenção da “grande família”. A maternidade e o cuidado da casa, em uma estrutura social patriarcal, contribuíam para que as mulheres formassem um grupo homogêneo, com interesses relativamente convergentes.

Desse modo, não seria correto dizer que as mulheres não tinham uma “carreira”; o que elas não tinham era uma carreira no sentido individualista e “masculino” do termo. E, com o passar do tempo e com as transformações econômicas nas fundações da família patriarcal tradicional, inclusive graças ao próprio movimento feminista, o *status* de esposa e mãe se arrefeceu, de tal sorte que hoje, nas sociedades capitalistas avançadas, os mais altos *status* são atribuídos a carreiras individualistas, quando os interesses pessoais são colocados – ou têm de ser – acima dos interesses do grupo, que, no caso das mulheres, se referiam à perpetuação da família por meio da maternidade. Chama a atenção, neste particular, que as novas gerações de mulheres vejam com reservas a possibilidade de seguir uma carreira de “domésticas”. Nos países desenvol-

vidos, como também no Brasil, a “carreira de mãe” é uma espécie de coadjuvante, uma “sobreposição” à carreira principal, no mercado formal. Mas quais as consequências disso para as mulheres?

Participação questionada. O feminismo dos anos de 1960 e 1970 combatia o estilo de vida da mulher cuja carreira era o cuidado da casa e dos filhos. Sua luta consistia em libertar a mulher dos afazeres domésticos e inseri-la no mercado de trabalho com os mesmos direitos dos homens, centrando fogo naquilo que denominavam de “sociedade patriarcal”. As feministas na verdade contribuíram – talvez sem sabê-lo – para que os valores do mercado invadissem e se afirmassem como os mais importantes na vida de ambos os sexos. Conforme diz Wolf, o movimento endossou a crença de que, fora do trabalho, não há qualquer possibilidade de realização pessoal.

Quer dizer, o feminismo levantou a bandeira da carreira. Mas de qual carreira? Não a de mãe e não a de esposa, mas a de profissional. Em um primeiro momento, talvez sejamos persuadidos a acreditar que o movimento alcançou seus objetivos, junto com tantas outras transformações sociais e econômicas das últimas décadas. Afinal, conforme apresentamos na abertura deste artigo, a participação das mulheres na economia vêm crescendo e, em muitos casos, superando a dos homens. Entretanto, um olhar mais atento e sensível a um outro tipo de dados pode nos mostrar um instigante fe-

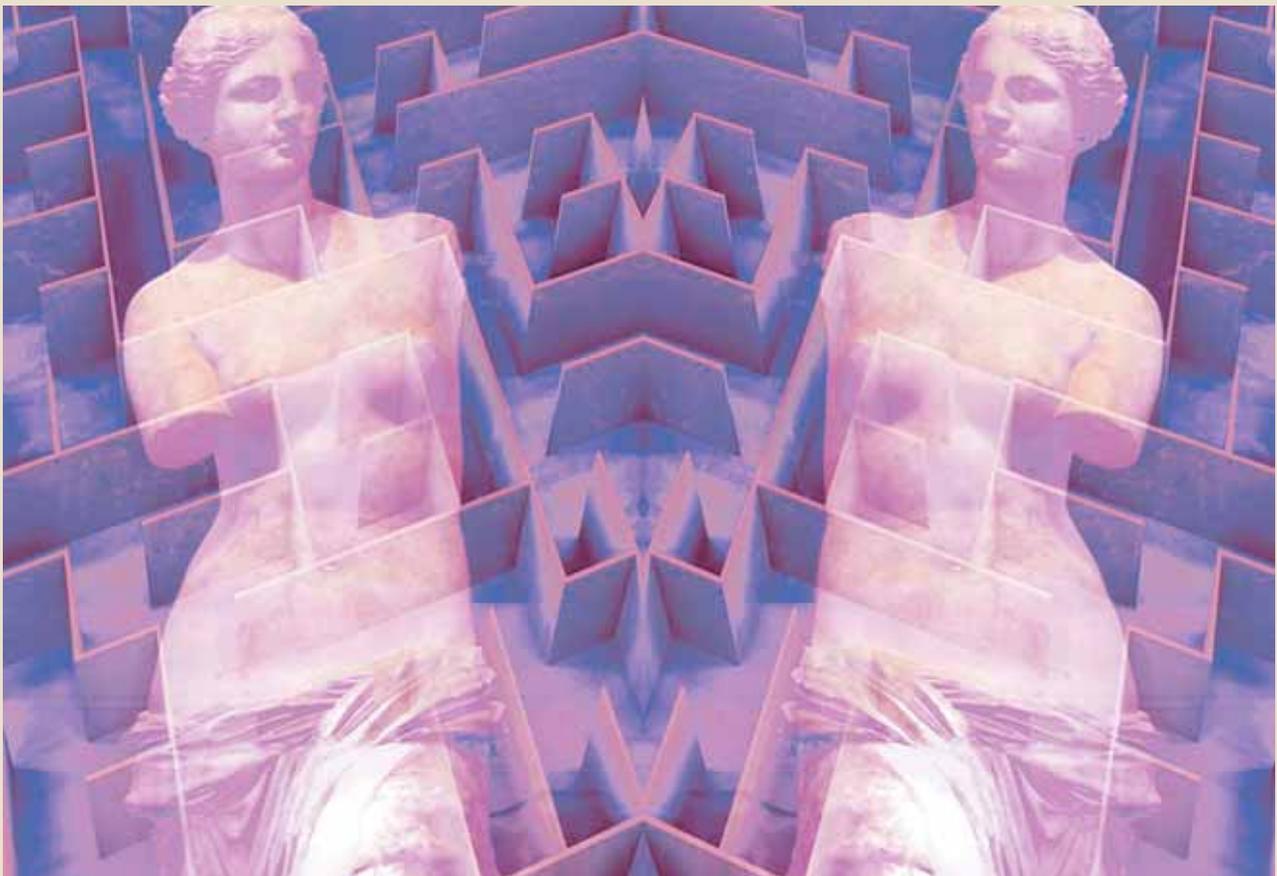
nômeno envolvendo as mulheres e o mundo corporativo.

Estudos mostram que, no âmbito mundial, apenas 7% de executivos da alta cúpula das empresas são mulheres. É claro que esse número sofre variações. Por exemplo, nos Estados Unidos, ele está em torno de 15% e no Japão em menos de 1%. No Brasil, segundo os dados do IBGE (“Síntese de Indicadores Sociais”, base de dados Pnad – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2004, divulgado em 12 de abril 2006), apenas 3,9% das mulheres ocupadas estão em cargos de alta direção, enquanto a proporção dos homens é de 5,5%.

Neste ponto podemos nos interrogar: seriam esses índices sobre participação qualitativa das mulheres em cargos de direção prova de que o mercado as exclui ou lhes priva *status* elevado em um domínio tradicionalmente masculino? Ou de que o mercado é preconceituoso quanto à capacidade feminina de liderar nossas corporações? Podemos, enfim, concluir que as diferenças entre os gêneros são muito mais amplas do que o discurso corrente da igualdade nos faz crer? Amparando-nos no mencionado texto de Wolf e em algumas intuições contidas no conceito de carreira discutido anteriormente, preten-

demos sugerir que a resposta para essas questões é negativa. Ou seja, acreditamos que não é tanto o preconceito ou a discriminação do mercado que interferem no tipo de participação das mulheres, mas o conflito aparentemente irreconciliável entre carreira e maternidade. Vejamos isso a seguir.

Carreira e emprego. Há uma diferença importante entre ter um emprego e uma carreira. A tese de Wolf é de que a maioria das mulheres tem um emprego, e não uma carreira. E por uma razão simples: para de fato possuírem esta última, elas têm de abdicar de serem mães ou



então terem apenas um filho. O dilema das mulheres é provocado por duas características importantes da carreira moderna: primeira, assumir um curso individualista de ação, quer dizer, ter de orientar-se por valores ligados aos próprios interesses, à própria auto-imagem e ao desejo de se destacar em relação a um grupo, inclusive a família. Em uma sociedade pretensamente burguesa, a carreira é uma das poucas – senão a única – formas de acesso a prestígio e *status* e fator de singularização do sujeito (tornar-se alguém “único”). Uma mulher que hoje não possua carreira sente que sua condição é duplamente mais difícil que a do homem, pois, além de temer o desemprego (que não depende de gênero para ser nefasto), teme ficar sob a tutela dos pais ou mesmo do marido. Expressões de senso comum, tais como “pilotar fogão” ou “ela deu o golpe do baú”, são altamente expressivas dessa sensibilidade restritiva em relação às mulheres.

Uma segunda característica da carreira moderna é o alto grau de sofisticação educacional que ela exige. No mundo inteiro o que se tem observado, lembra novamente Wolf, é que mulheres mais instruídas são as que têm maiores chances de assumir postos prestigiados no mercado de trabalho, isso se não tiver filhos ou tiver apenas um. Por conseguinte, afirma a autora, o movimento feminista possui uma dimensão falsa na medida em que faz dos interesses de uma pequena elite de mulheres instruídas uma regra para todas as mulheres: liberdade e autonomia para

escolherem suas carreiras. Ocorre que grande parte das mulheres, e o Brasil é exemplar nesse sentido, não tem acesso à alta educação, de sorte que sua única opção é o casamento e, principalmente, a criação dos filhos, intercalado com algum tipo de trabalho para a manutenção financeira da família. Mulheres menos instruídas são hoje as que mais se dedicam à maternidade (segundo a pesquisa do IBGE já citada, o aumento da escolaridade feminina reduz a fertilidade). São mulheres que não têm uma carreira, mas sim um emprego, pois sobrepõem diferentes papéis sociais e têm uma orientação muito mais “coletiva” do que individualista, característica que, como vimos, é fundamental à noção moderna de carreira.

Acreditamos que, para entendermos a situação das mulheres hoje no mercado de trabalho, é muito mais vantajoso considerar fatos como a invenção da pílula e a liberação do comportamento sexual feminino (e masculino) do que o suposto preconceito do mercado. Pois na medida em que a mulher consegue desvencilhar-se da compulsoriedade biológica da maternidade, consegue estar livre, disponível e dócil diante das exigências negociáveis da carreira moderna. Cremos, portanto, que o discurso da igualdade de oportunidades no mercado é predominantemente machista, este sim preconceituoso, pois implica a fantasia de que existem condições idênticas entre homens e mulheres a um nível muito básico, o que claramente não é verdade. Como

conseqüência, tal discurso acaba gerando desigualdades na prática.

O preço pago pela mulher que tenha optado por uma carreira certamente é mais alto do que o pago por um homem. No entanto, dada a atual condição social, não podemos desconsiderar que a escolha está com a mulher. Então, podemos esperar que, quanto mais elas optarem por uma carreira, portanto, quanto mais colocarem suas prioridades como indivíduos em detrimento de sua condição biológica de reprodução, da família e da tradição, mais as futuras estatísticas irão mostrar a oscilação do pêndulo a favor delas. O “preconceito”, repetimos mais uma vez para encerrar, é muito mais um custo de oportunidade, ou seja, uma questão de as mulheres decidirem pelas perdas que terão enquanto mães ao entrarem no mercado de trabalho com uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo machista que não as reconhecem como competentes. No fundo, a questão atinge a todos: é a sociedade centrada no mercado quem dita as regras.

Maurício C. Serafim

Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
E-mail: serafim@gvmail.br

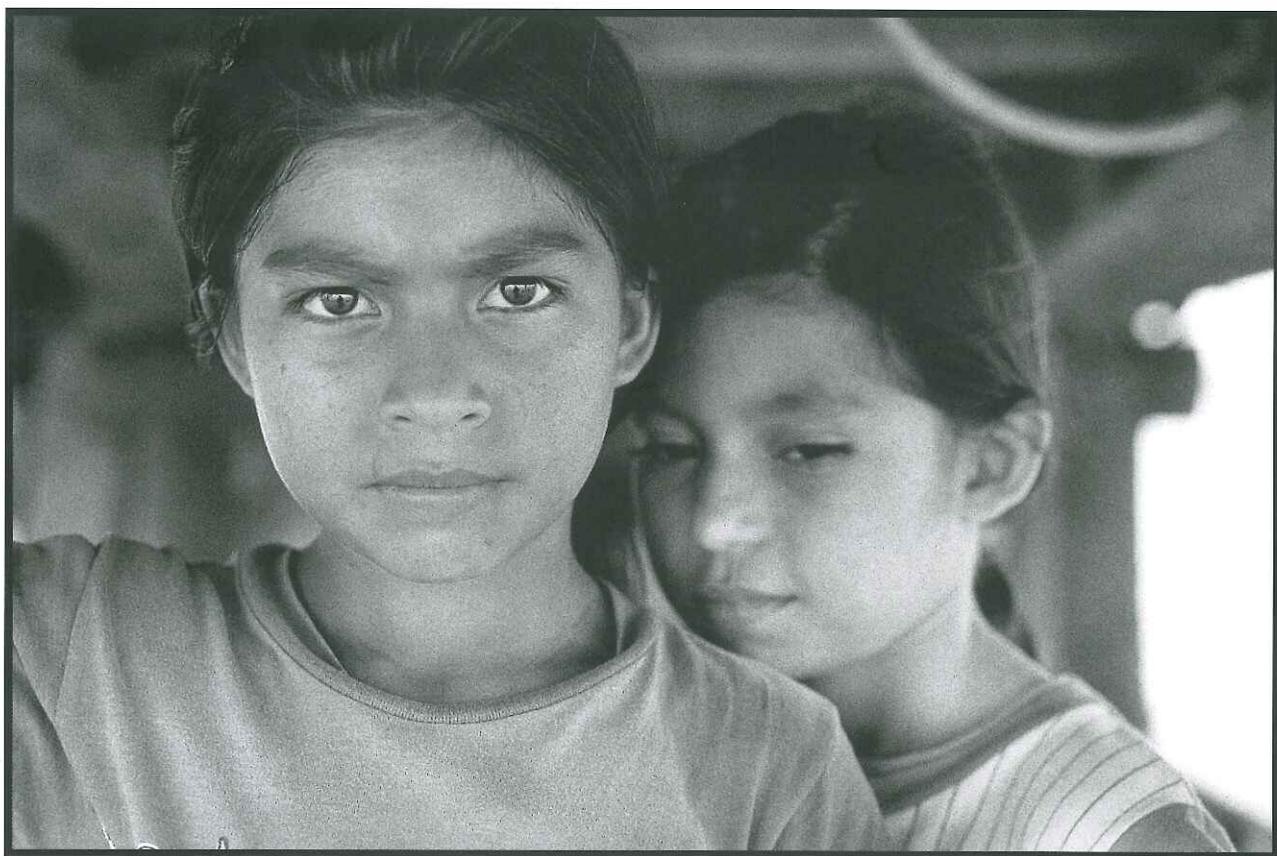
Pedro F. Bendassolli

Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP
E-mail: pbendassolli@fgvsp.br

Mulheres

No passado, a principal imagem que talvez retratasse as mulheres era a de mãe ou de esposa. Hoje, depois de alguns avanços e de intensa luta pela igualdade de direitos, os retratos do feminino se diversificaram. Neste ensaio, o leitor pode observar diversas facetas em que se apresenta o feminino em nossas sociedades. As mulheres estão presentes nas artes, na literatura, na religião e no teatro, bem como no cotidiano mais concreto, como mães e trabalhadoras braçais. Vistas em conjunto, essas imagens dão testemunho da ampla participação das mulheres na construção daquilo que é genuinamente humano.

por **José Rubens Izzo**, GV-executivo (Org.)
Fotos de Orlando Azevedo e Folha Imagem



ORLANDO AZEVEDO

ESTREITO DE BREVES, PARÁ



ORLANDO AZEVEDO

SÃO DOMINGOS DO CAPIM, PARÁ



FOLHA IMAGEM

CLARICE LISPECTOR

É pelo trabalho que a mulher consegue, em grande parte, diminuir a distância que a separa do homem; só o trabalho pode lhe garantir uma liberdade concreta.

Simone de Beauvoir



ROMARIA DO PADRE CÍCERO. JUAZEIRO DO NORTE, CEARÁ

Acredita-se que as mulheres são geralmente muito calmas: mas elas sentem exatamente como os homens sentem; elas precisam de exercícios para suas faculdades e de um campo para seus esforços assim como seus irmãos homens precisam; elas sofrem uma limitação tão rígida, como também uma estagnação tão grande, exatamente como o homem poderia sofrer; e seria uma perspectiva muito pequena acerca de suas companheiras mais privilegiadas dizer que elas deveriam ficar confinadas a cozinhar e fazer rendas, a tocar piano e bordar bolsas.

Charlotte Brontë



SERGIO TOMISAKI/FOLHA IMAGEM

FERNANDA MONTENEGRO



ORLANDO AZEVEDO

CURIAÚ, MACAPÁ, AMAPÁ

Ainda existe na sociedade a noção de que as mulheres são propriedades, bens.

Kathy Bates.



ACERVO UH/FOLHA IMAGEM

LEILA DINIZ



SERGIO LIMA/FOLHA IMAGEM

ZILDA ARNS

Vi muitas coisas para saber que a sensibilidade de uma mulher pode ser muito mais valiosa do que a conclusão de um dos homens mais racionais.

Sir Arthur Conan Doyle



ORLANDO AZEVEDO

ESTREITO DE BREVES, PARÁ



RUI CASTRO/ACERVO UH/FOLHA IMAGEM

CACILDA BECKER



ORLANDO AZEVEDO

BONITO, MATO GROSSO DO SUL

Uma mulher não pode ser ela mesma nas sociedades de nossos dias, que são sociedades exclusivamente masculinas, com leis determinadas pelos homens e com um sistema legal que julga a conduta feminina a partir de um ponto de vista masculino.

Henrik Ibsen



ADERE, PRIMAVERA, 2004. ACRÍLICA S/ TELA

PONTO DE VISTA

A voz das mulheres

É possível que o discurso sobre a condição das mulheres no mundo corporativo seja masculino. Entretanto, ninguém melhor do que as próprias mulheres, para falar sobre o que mudou e o que ainda permanece o mesmo nesse campo. Neste Ponto de Vista, lêda Novais, Betania Tanure e Elaine Vilela falam sobre o presente e o futuro da condição profissional feminina no Brasil. Com ênfase crítica, seus depoimentos destacam ganhos, mas também desafios a serem superados por homens e mulheres na conquista da igualdade.

por **Françoise Terzian**

Na superfície do discurso gerencial, o mundo dos negócios não tem gênero. No combate diário pela sobrevivência, vencem os que geram resultados, independentemente de serem homens ou mulheres. A linguagem da compe-

tência e a crença no reconhecimento pelo bom trabalho realizado, incluindo a correta e proporcional remuneração, são outros elementos que compõem esse discurso. Todavia, a prática mostra que o ideal ainda não se concretizou como deseja-

do: o mercado é menos cego e alheio ao gênero do que se supõe.

Apesar de já serem maioria em diversas áreas, e das inegáveis conquistas das últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam dificuldades no mundo corporativo. Sendo for-

çadas a levar uma dupla carreira, de mãe e profissional, têm de provar, sob pressão, que podem contribuir em pé de igualdade ou, dependendo do caso, em situação ainda melhor do que a do homem. Diferenças salariais, modesta participação em cargos de cúpula nas organizações, competição acirrada e, em alguns casos, desfavorável compõem parte da realidade enfrentada pelas mulheres para se firmarem no mercado.

Neste Ponto de Vista, três mulheres expõem, com sua sensibilidade e senso crítico, a realidade dura da qual são testemunhas no mundo corporativo. O que o leitor encontrará na seqüência são depoimentos de mulheres que se mantêm firmes na sua carreira, enfrentam os problemas com sensibilidade e senso de oportunidade, e conseguem vislumbrar caminhos alternativos para que o discurso da igualdade se aproxime das práticas cotidianas.

Igualdade Limitada

Iêda Novais

Diretora Corporativa da BDO

Trevisan

Quando o assunto é a mulher no mercado de trabalho, hoje em dia você observa duas grandes divisões. A primeira é a da executiva com cargo ou nível gerencial para cima, que criou o espaço dela a partir de um ambiente inóspito. A mulher

Se, de um lado, as mulheres de hoje trabalham de igual para igual com os homens, de outro elas não recebem de igual para igual.

formada antes de 1985 só conseguiu chegar à liderança porque sua geração lutou muito mais e para valer a fim de conquistar um lugar ao sol. A outra divisão é a da nova geração, que está chegando agora e já disputa em pé de igualdade com o homem e compete no mesmo nível que ele.

O que há por trás disso? Depois de 1988, ano do reconhecimento do divórcio no Brasil, muitas mulheres acabaram se tornando a “cabeça” da família. Cada vez mais, as mulheres têm sido as responsáveis pela renda integral ou parcial da família. Hoje, uma característica forte da mulher executiva é que ela partilha sua renda em casa.

Se, de um lado, as mulheres de hoje trabalham de igual para igual com os homens, de outro elas não recebem de igual para igual. Há ainda, sim, uma diferença entre os salários de homens e mulheres, e essa redução entre o valor recebido por uma profissional em comparação com um profissional varia de 10% a 20%. E não podemos nos esquecer de que, enquanto o homem só se dedica ao trabalho, a mulher ainda acumula a função de mãe. Um dos problemas atuais refere-se à ambigüidade do papel da mulher: ao mesmo tempo em que socialmente ela é demandada a trabalhar e ser

bem-sucedida no mercado, ela também é demandada como mãe e principal educadora dos filhos.

No final das contas, você vai perceber que até a mulher tem preconceito contra a mulher. Por isso, é importante que a própria executiva tenha consciência de sua excelência e independência profissional e saiba mostrar isso ao mercado. Como mulher, você suaviza e integra o ambiente. No entanto, ela também precisa mostrar que tem firmeza e apresentar fatos concretos e objetivos quando vai defender uma idéia ou projeto.

Não é por isso que ela deve vestir terno e gravata, embora seja importante entender do que os homens entendem. Os homens, por sua vez, não sabem o que fazer com as mulheres executivas e ficam perdidos em termos de qual atitude tomar. Nesse caso, a recomendação às mulheres é de que sejam boas naquilo que fazem, buscando desenvolver e consolidar sua excelência funcional.

Existem ainda as mulheres que adotam uma postura masculinizada para lidar com um mercado de cultura masculina. Há uma expressão norte-americana que demonstra bem isso. Chama-se *bulley board*, que é a mulher de postura agressiva, arrogante, que bate de frente, é

Infelizmente, o mundo empresarial brasileiro ainda é muito masculino no que se refere a valores. Há padrões culturais que demoram algumas gerações para passar e mudar.

dura e carrega uma forte estereotipação do modelo masculino. Geralmente, esse tipo de figura tem aparecido na geração mais nova, o que demonstra um tipo de insegurança de base. No final, elas não se sustentam durante muito tempo. A verdade é que não resolve chocar-se de frente com a cultura masculina.

É preciso ter um quociente emocional: a mulher precisa caminhar entre o “jeitinho feminino” e o saber trabalhar com a razão e a sensibilidade. Há uma série de benefícios da mulher em relação ao homem, que é mais focado e geralmente só consegue tratar de um assunto de cada vez. A mulher, por sua vez, é multitarefas e consegue atuar

simultaneamente com várias coisas. Esse conceito surgiu do passado, quando o homem atuava como caçador e a mulher ficava em casa cuidando da prole, o que a levou a acumular funções. Hoje, esse tipo de preparo possibilita que ela execute várias tarefas de uma só vez.

Historicamente, as áreas nas quais as mulheres acabam se adaptando melhor são as de educação, sistemas de TI, marketing, produtos, suporte e apoio à empresa. Há uma tendência mundial para que as mulheres sejam mais participativas em postos de decisão. Embora ainda sejam poucas as mulheres nos cargos de presidentes e CEOs – menos de 10% –, futuramente é

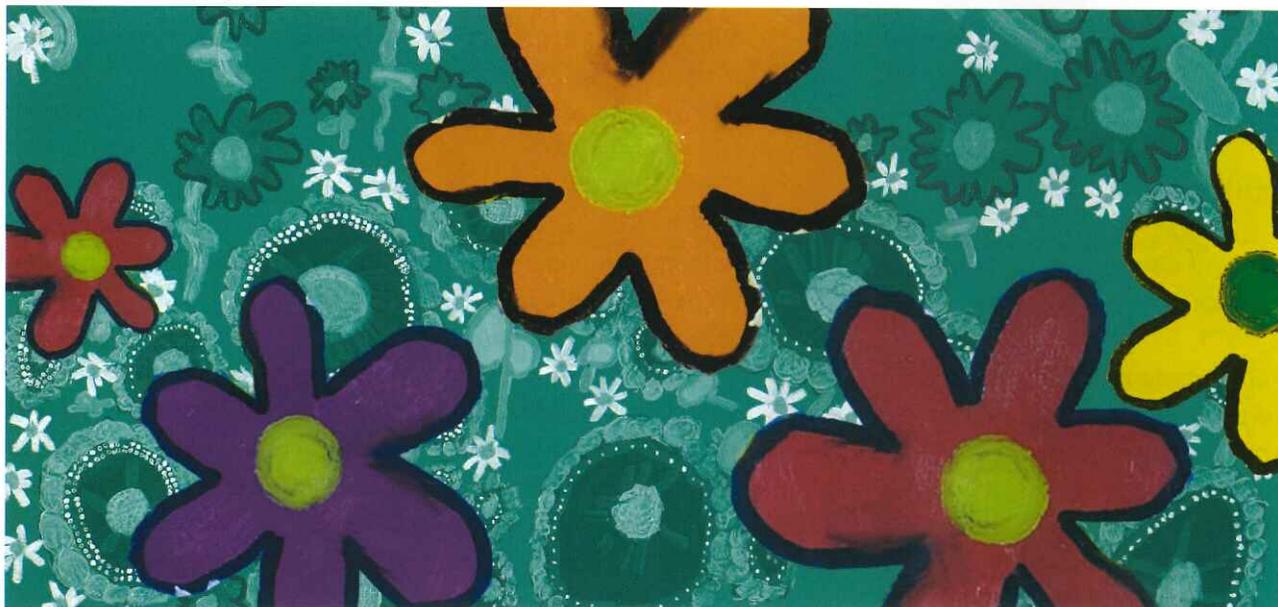
quase certo que se chegará a um equilíbrio entre homens e mulheres. Talvez isso só ocorra daqui a uma geração, mas com certeza esse dia vai chegar.

Perfil da Executiva

Betania Tanure

Professora de Desenvolvimento Organizacional da Fundação Dom Cabral

Uma guerreira que tenta conciliar as diversas carreiras e se divide entre a profissional persistente e lutadora e a mãe de família que nunca deixa de lado o seu papel. Esse é o perfil da mulher brasileira que hoje se encontra inserida no mundo dos negócios. Sem se deixar abater, ela é uma profissional que carrega características fortes, como a persistência e a resiliência. Da mes-



ma forma em que luta constantemente, ela adora combater desafios.

Sem exageros, digo que a mulher de negócios do Brasil do século 21 consegue rodar 12 pratos no ar ao mesmo tempo, sem se esquecer da maternidade. Isso é uma realidade, embora algumas profissionais tenham a carreira como parceira afetiva trincada. No primeiro nível das grandes empresas, 20% das mulheres (que já são poucas) são casadas, enquanto 80 % dos homens são casados.

Embora o mercado se mostre aparentemente cego ao sexo do executivo, não é esta a percepção das mulheres que fazem parte da amostra das minhas pesquisas. É importante dizer que falo de executivas, mulheres que ocupam cargos gerenciais e de direção. Muitas delas fazem referência ao fenômeno do “teto de cristal”. Ou seja, preconceitos não explícitos – já que nem seria politicamente correto –, mas que ainda existem. Por conta disso, essas mulheres percebem que precisam ser mais competentes do que os homens para competirem de igual para igual.

É preciso que se diga que, na “foto”, o preconceito ainda é claro, embora, se olharmos o “filme” dos últimos 30 anos, a posição atual seja bem melhor no sentido da tendência da igualdade. Por experiência pessoal, posso dizer que, no início da minha carreira, muitas vezes me vi como a assistente do meu chefe, situação que eu enfrentava com bom humor e risada. Porém, depois de um certo momento na carreira, esse tipo de situação parou de acontecer.

Hoje em dia, é visível a percepção de que há várias empresas de grande porte dando preferência a ter mulheres em cargos executivos.

Infelizmente, o mundo empresarial brasileiro ainda é muito masculino no que se refere a valores. Há padrões culturais que demoram algumas gerações para passar e mudar. Se nos compararmos com sociedades como Dinamarca, Finlândia ou Noruega, a expectativa do papel social da mulher e do homem tem muita semelhança. Ambos podem ser firmes, gostar do risco e praticar a ousadia, assim como ambos podem ser ternos e cuidar das relações pessoais. Já no Brasil, separamos essas duas expectativas, gerando distorções.

Resultado: a mulher, para competir na arena empresarial, viu-se obrigada a ser mais dura. Como ressalta uma executiva que entrevistei: a mulher que chora é fraca; já o homem que chora, este é sensível. Na hora de colocar a mão na massa, homens e mulheres têm características estruturais diferentes, embora sejam pressionados a apresentar um comportamento padrão. As mulheres, por sua vez, conseguem, por natureza, estar mais atentas ao implícito. Muitas vezes, conseguem reunir uma visão objetiva e subjetiva, o que resulta em uma combinação muito poderosa. Talvez por isso até, em relação aos homens, as mulheres têm se destacado mais nas áreas de serviços.

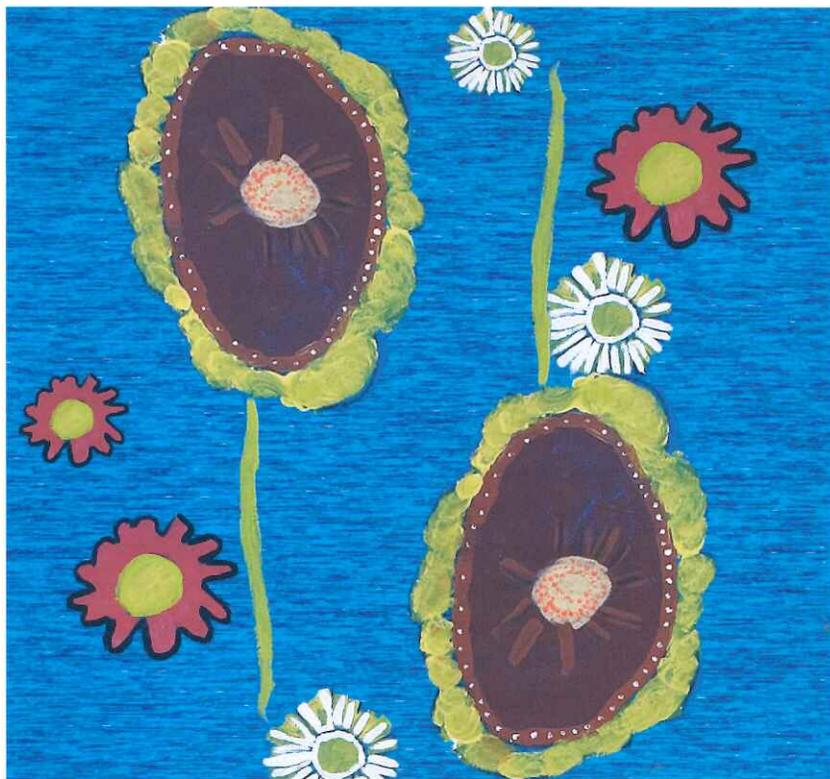
Em relação às perspectivas futuras sobre mulheres e o mundo dos negócios, eu sou otimista, o que não significa que em um prazo visível teremos uma quantidade equiparada de homens e mulheres em postos de direção nas grandes empresas. Por quê? De um lado, ainda temos preconceitos e, de outro, vemos que o nível educacional mais elevado das mulheres é algo recente. Porém, há um momento da vida da mulher – o da maternidade – em que muitas delas optam por mudar a aceleração da sua vida profissional ou mesmo dar uma parada. Não são muitas as que continuam com a mesma intensidade depois de terem um filho. Sem juízo de valor, esta deveria ser uma escolha consciente, seja ela em que direção for. Nunca é possível ganhar tudo ao mesmo tempo. O pior é quando se perde por não fazer escolhas conscientes.

Identidade Feminina

Elaine Vilela

Diretora de Marketing da Ituran

Acredito que a mulher brasileira e de todo o mundo empresarial e corporativo optou não só por ser



mulher com suas qualidades específicas, mas também por ser ativa dentro de setores antes reservados aos homens. Ela deverá dar provas não só de criatividade, mas também de perseverança e diplomacia, tomando cuidado para não se tornar justamente o estereótipo do sexo oposto. Nesse sentido, ela tem que reforçar suas qualidades, se apoiar e utilizar suas diferenças e diferentes visões do mundo enquanto mulher, encontrando seus pontos em comum nesse terreno da condição única entre os gêneros.

Embora ainda haja uma certa idéia de que o mercado é “livre de preconceitos”, em termos de igualdade salarial acho que ainda temos muito a conquistar. Mesmo com a evolução do mercado, os salários

para as mulheres podem ser até 20% inferiores ao dos homens. Quando o assunto é plano de carreira, há também um preconceito. Se o homem tem ascensão, esta é por capacitação; entretanto, se o mesmo acontece com a mulher, pode surgir um comentário atribuindo que o critério foi o de “competências afins”.

Em minha carreira profissional, eu mesma já enfrentei muitas dificuldades e essas situações me serviram como aprendizado. Atualmente, quando participo de uma reunião, apresento-me altamente preparada com estudos, pesquisas para fundamentar os meus argumentos e idéias. Tudo para não dar margem a comentários. Embora a mulher sempre tenha que provar mais sua capacidade que o homem,

não acredito que ela precise se render à masculinização para ocupar seu espaço no mercado de trabalho.

A mulher deve valorizar o seu lado feminino, pois não é o que ela veste que vai determinar suas competências, e sim suas atitudes. Eu, por exemplo, não vou trocar um vestido por um terninho, porque não acredito que essa troca seja determinante. Até porque há um “jeito feminino” de fazer o trabalho. Não há como negar que as mulheres são bastante intuitivas e objetivas. Em uma discussão, ela vai direto ao ponto sem perder o foco. Conseqüentemente a otimização de tempo é uma prática nos processos conduzidos por mulheres.

Embora tenhamos esses benefícios em relação aos homens, acho que as chances das mulheres independem da profissão. Ter sucesso em uma área específica vai depender da determinação dela e essa é uma competência muito forte nas mulheres no mundo corporativo. Hoje em dia, é visível a percepção de que há várias empresas de grande porte dando preferência a ter mulheres em cargos executivos. E qual seria o motivo? A mulher tem flexibilidade para executar várias tarefas simultaneamente e conta com um poder de organização que pode ser mais adequado para as empresas.

Françoise Terzian

Jornalista

E-mail: : takui_t@yahoo.com



SILVA LETICIA DE OLIVEIRA, COMPOSIÇÕES CROMÁTICAS, 2003, ACRÍLICA S/ TELA

PONTO DE VISTA

Blogs corporativos

Os chamados *blogs*, *sites* pessoais com rápido ciclo de atualização, representam um dos mais recentes fenômenos de comunicação da Internet. Por meio deles, pessoas de qualquer parte do mundo podem, de forma barata, publicar excentricidades sobre suas vidas particulares e promover discussões com implicações sociais reais. A novidade vem por conta das empresas, que rapidamente captaram o potencial dos *blogs* e os vêm utilizando para capitalizar sua imagem com os consumidores por meio de um amplo processo de comunicação bilateral com eles.

por **Julio Daio Borges** DIGESTIVO CULTURAL

O mundo da Internet, como já se tornou de conhecimento comum, é hábil em lançar siglas e novas tendências. Um navegador experiente da Internet desenvolve, pela assiduidade à rede, um repertório de jargões e termos que já fa-

zem inclusive parte da comunicação na vida cotidiana. Mais recentemente, um termo em particular, bem como as novas manias por ele introduzidas, ocupou a cena: trata-se dos *blogs*. A origem do termo designa anotações (ou *logs*) que se

possa publicar, em ordem cronológica inversa, sobre qualquer assunto, na Web (*blog* é, na verdade, a corruptela para *weblog*).

Os *blogs* popularizaram-se na Web principalmente na versão diário pessoal – um diário em essência seme-

lhante aos diários à moda antiga, só que com algumas notáveis diferenças acrescentadas pelos recursos tecnológicos do mundo virtual, como sua atualização em tempo real (o mesmo tempo em que os eventos ou idéias surgem na vida ou na mente do autor) e sua publicidade (em tese, o mundo inteiro é o público potencial de um *blog*).

Nessa modalidade de diário pessoal, os *blogs* constituem uma verdadeira floresta de excentricidades: há aqueles em que seus autores abrem ao mundo seus desejos mais íntimos (se é que se pode falar em intimidade na Internet), aqueles em que adolescentes têm liberdade para darem asas às suas fantasias de centro do universo e das atenções, os que discutem temas como a origem da vida ou do universo e assim por diante. No entanto, a novidade é que os *blogs* estão sendo usados por empresas, tendência aparentemente em franco crescimento na terra natal do *management*, os Estados Unidos.

O poder dos *blogs*. Em alguns anos desde a sua invenção, na década de 1990, o *blog* foi perdendo seu cunho pejorativo à medida que caminhava para se consagrar, simplesmente, como uma ferramenta prática e barata para publicação na Internet. Hoje o *blog* nada mais é que um *site* simplificado, onde se publica imediatamente e muitas vezes sem custo. Discute-se inclusive quanto os *blogs* podem possuir de potencial de propaganda, sobretudo se considerarmos seu custo baixo e a popularidade de que podem vir a desfrutar (quer di-

Antes do advento do *blog*, muitas empresas tratavam a Internet como um simples veículo para seu portfólio de produtos ou para a sua imagem institucional, tendo o *site* apenas como *folder* eletrônico.

zer, seu valor seria determinado, como quase tudo na Internet, pela frequência de visitantes).

Já os *blogs* ditos corporativos são mais recentes e ainda estão em estado de maturação. Mesmo assim, alguns autores já ensaiaram contar sua breve história – por exemplo, Robert Scoble e Shel Israel em *Naked Conversations* (ou “Conversas Nuas”), um lançamento da editora Wiley, de 2006, por enquanto sem tradução no Brasil. Na história recente dos *blogs*, no mundo, tivemos sempre a adesão primeira dos tecnólogos, em seguida dos comunicólogos, em terceiro lugar, talvez, dos profissionais da palavra e, por último, dos curiosos.

Como tudo na Internet, quando os *blogs* conseguiram ganhar massa crítica por meio do público leigo as empresas começaram a prestar atenção. A primeira empresa a naturalmente tomar os *blogs* como investimento foi o próprio Google, que, já em 2003, adquiriu o Blogger.com, até então o principal sistema de publicação para quem quisesse estabelecer seu *blog*. O Google naquele momento procurava mais páginas de conteúdo para publicar seus anúncios – mantendo, assim, o sistema Blogger.com gratuito – e não estava muito interessado no que efetivamente se publicava por lá.

Com o crescimento exponencial do que os letrados no vocabulário virtual chamam curiosamente de “blogosfera” – o conjunto de *blogs* de toda a Internet ou da Internet de um país –, os *blogs* foram ganhando importância como fenômeno social. Em eventos de grande comoção ou aglutinação, os *blogs* desempenharam papel de destaque dentro do universo das novas mídias. Os *bloggers* (ou “blogueiros”, autores de *blog*) financiaram, por exemplo, a campanha de Howard Dean, nas primárias para a presidência dos Estados Unidos, em 2002. E, na mesma campanha presidencial de 2004, a denúncia que ocasionou a demissão do âncora do jornalismo da rede CBS, Dan Rather, partiu da mesma blogosfera norteamericana.

Fora dos EUA, os *bloggers* foram peças-chave nos atentados de 2005 em Londres, onde os primeiros testemunhos do ocorrido apareceram em *blogs*. Nos atentados de 2004 em Madri e na subsequente derrota de José María Aznar, na eleição presidencial da Espanha. Na tragédia do *tsunami* em 2004 e na catástrofe que se abateu sobre New Orleans em 2005, quando as comunicações caíam, a imprensa ficava imobilizada e a Internet era a única mídia ativa, porque a única na mão dos cidadãos.

De olho nos blogs. No ano passado, a BBC estimou que se criava um *blog* a cada segundo no mundo. Embora a taxa de abandono seja, ainda, considerável depois de alguns meses ou anos, estamos em 2006 com algo em torno de 30 milhões de *blogs* no ar. Nesse contexto, as empresas começaram a se preocupar, nos Estados Unidos, quando perceberam que estavam sendo objeto de escrutínio público de milhões de pessoas ao redor do mundo.

Antes do advento do *blog*, muitas empresas tratavam a Internet como um simples veículo para seu portfólio de produtos ou para a sua

imagem institucional, tendo o *site* apenas como *folder* eletrônico. Depois que os *bloggers* começaram a falar delas e de seus produtos, algumas perceberam que deveriam fazer parte da “conversação”. Pois, como diz o autor Robert Scoble (<http://scoble.weblogs.com>), que, por acaso, é o blogueiro oficial da Microsoft: se estão falando mal de você e de seus produtos, é melhor você entrar logo na conversa e desfazer os mal-entendidos antes que eles se espalhem e comecem a denegrir sua imagem.

Scoble, um blogueiro veterano no *Scobleizer* (título de seu *blog*), foi o sujeito que levantou a mão em uma pa-

lestra de Steve Ballmer, vice-presidente da Microsoft Corporation, sugerindo a este que tornasse a comunicação da empresa mais humana, aproximando-a de seus consumidores. “Mas como?”, deve ter perguntado Ballmer. “Com um *blog!*”, deve ter respondido Scoble. Ficou este, então, encarregado de implementar a idéia.

Ao contrário do que se poderia pensar, dada a responsabilidade de ser “a voz” da Microsoft na blogosfera, Robert Scoble teve carta branca – até para falar mal da empresa fundada por Bill Gates. E foi este quem lhe endereçou a seguinte mensagem meses depois de a iniciativa tomar forma: “Você permitiu que as pessoas conhecessem melhor o nosso lado pessoal. Você está fazendo essa conexão. As pessoas se sentem mais parte da Microsoft agora. Talvez, no futuro, essas mesmas pessoas possam nos dizer como melhorar nossos produtos”. Hoje a Microsoft, além de Scoble, tem mais milhares de outros *bloggers* divididos por área (<http://blogs.msdn.com>). E, hoje, Scoble é o terceiro nome mais lembrado da Microsoft, depois de Gates e Ballmer.

Scoble afirma no livro que as grandes empresas foram, ao longo dos anos, perdendo o contato com seu público. E que o *blog* talvez seja a oportunidade para retomá-lo. Por meio dos seus departamentos de *marketing* e de relações públicas, a comunicação das grandes empresas foi se tornando mais e mais fria e distante, como se, ao ler um comunicado oficial, o consumidor não sentisse mais que havia, por trás daquilo, uma voz humana. O *blog*, por ser a mais



emblemática manifestação do “eu” na Internet, iria se converter, portanto, na possibilidade de retomar esse diálogo mais pessoal entre empresas e consumidores.

No *Scobleizer*, Scoble fala bastante, mas também ouve muito. E acaba ajudando até a resolver problemas de clientes da Microsoft. Durante um fim de semana em que descansava com a família, recebeu a ligação de um consumidor perdido, que precisava de suporte, e que o encontrou na Web. Apenas porque Scoble era um dos poucos executivos da empresa a disponibilizar seus dados na Internet, demonstrando que a comunicação hoje deve ser bidirecional e não mais unilateral.

Scoble cita, também, o exemplo de Seth Godin (<http://sethgodin.typepad.com>), o recentemente celebrado autor de *All Marketeers are Liars* (<http://www.allmarketersareliars.com>). Segundo Godin, as grandes empresas vinham historicamente concentrando seus esforços no que ele chama de “marketing de interrupção”. Ou seja, as grandes empresas, de modo geral, não costumavam perguntar se o consumidor estava interessado em receber informações sobre seus produtos: elas simplesmente bombardeavam-no com estímulos, causando, claro, interrupções. Fosse por meio da programação interrompida da televisão e do rádio, com seus filmes publicitários e seus *spots*, fosse por meio de ações de *marketing* direto. No Brasil, basta pensar na *telemarketing*.

Scoble lembra que, para muitos dos profissionais de *marketing*, não importava muito que 98% dos con-

Caminhamos, provavelmente, para uma nova fase da comunicação de nicho, na qual a propaganda boca a boca será o fator decisivo, e o *blog*, sua mais nova ferramenta.

sumidores abordados se aborrecessem de verdade, já que os outros 2% trariam o retorno esperado. E não é preciso explicar o porquê da antipatia generalizada por essas interrupções e por que elas foram perdendo, com o passar do tempo, sua eficácia.

Comunicação bilateral. A Internet, obviamente, não inventou a comunicação bilateral, mas, por meio dos *blogs*, foi a primeira mídia a prover acesso amplo e irrestrito ao grande público. Nesse sentido, pensa Scoble, a comunicação, a partir de agora, exigirá das grandes empresas maior abertura e capacidade para o diálogo ou a “conversação”. Voltando ao exemplo do “marketing de interrupção”, o consumidor era sempre abordado para receber mensagens de empresas que queriam que ele consumisse seus produtos, mas, se tentasse abordá-las da mesma maneira, encontraria todo tipo de barreiras que impedissem o contato.

Com os *blogs*, o processo se inverte. Afinal qual empresa pode se dar ao luxo de não ouvir o que seus consumidores têm a dizer? Scoble acredita que quem não participar da conversação na Internet vai cair na antipatia do público consumidor, pois denotará arrogância, abrindo as portas para a indiferença e, no limite, para o fim da conexão que deveria

haver, idealmente, entre empresas e consumidores.

Scoble, claro, reconhece que, para muitas empresas acostumadas ao velho modelo unilateral de comunicação, a bilateralidade da Internet e sobretudo dos *blogs* pode, no início, assustar um pouco. Ele ilustra com o exemplo de um empresário francês que, *voilà*, digitou seu nome no Google e encontrou, logo na primeira posição, críticas e até insultos. Depois do choque inicial, esse empresário retrabalhou, com a ajuda de Scoble, a imagem de sua empresa na “blogosfera” francesa e, ao cabo de alguns meses, terminou, ele mesmo, “blogando”.

Hoje, Loic Le Meur (<http://www.loiclemeur.com>) é um dos mais ilustres *blogueurs* da França e, inclusive, retribuiu a ajuda de Scoble tornando-se seu guia pela blogosfera francesa, quando, junto de Shel Israel, elaboravam *Naked Conversations*. O livro, evidentemente, tem o seu foco mais voltado para os Estados Unidos, onde a história toda começou, mas procura levantar iniciativas de *blogs* corporativos também na Europa e na Ásia.

Nos EUA, além da Microsoft – um dos casos mais conhecidos e bem-sucedidos – tem-se hoje o exemplo da Sun Microsystems, a empresa impulsionadora do padrão Linux de *software* livre, cujo CEO, Jonathan Schwartz (<http://blogs.sun.com/>



jonathan), é um dos mais ativos e citados blogueiros norte-americanos. Scoble guarda elogios muito pessoais, ainda, para os *blogs* da HP (<http://h71028.www7.hp.com/enterprise/cache/104417-0-0-0-121.html>), uma empresa que, segundo ele, saiu de uma posição de comodismo para correr atrás do tempo perdido.

E as críticas de Robert Scoble vão, previsivelmente, para o Google (<http://googleblog.blogspot.com>) – hoje o concorrente mais agressivo da Microsoft na Internet – e para o *blog* corporativo do Google. De acordo com Scoble, a empresa de Larry Page e Sergey Brin não permite que seus funcionários criem seus próprios *blogs*, controlando, ou pensando controlar, toda a comunicação. E críticas pairam, igualmente, sobre a Apple (outra concorrente da Microsoft), cujos executivos também não blogam. Suspeitas, na verdade, existem de que Steve Jobs, CEO da Apple, esteja mais interessado no fenômeno dos *podcasts* (para alguns, os *blogs* em áudio), até por conta do sucesso do iPod (o

tocador de MP3 da Apple) e do iTunes (sua loja virtual de música).

O blog em terras brasileiras.

No Brasil, segundo o levantamento da revista *Exame* (http://radar1.agenciatickdf.com.br/listagemNoticias.aspx?listagemNoticias_Action=Visualizar&listagemNoticias_ValorAtual=6090) do começo do ano, algumas pequenas empresas de comunicação – sentindo a oportunidade de se terceirizar a atividade do “*blog* corporativo” – começam a prestar serviço para as grandes. Assim, uma pequena empresa de mídia em São Paulo, por exemplo, contratou um blogueiro popular do Rio para espalhar notícias, via Internet, via *blog*, sobre os produtos e serviços da Vivo.

E no universo da chamada mídia social (das pessoas, para as pessoas, pelas pessoas), outras pequenas empresas brasileiras de comunicação mantêm o foco no crescente mercado das comunidades virtuais, a exemplo do fenômeno Orkut (com quatro mi-

lhões de usuários só no Brasil). *Sites* brasileiros do tipo rede de relacionamento criam, ainda, grupos de discussão de marcas a fim de divulgar seus produtos e são por elas patrocinados.

Em resumo: nos Estados Unidos, hoje, grande parte das 500 maiores empresas da lista da revista *Fortune* (<http://www.socialtext.net/bizblogs/index.cgi>) já tem seus respectivos *blogs*. No Brasil, é ainda um investimento e uma aposta, para ver quem vai sair na frente e consolidar sua posição em uma mídia ainda aberta e receptiva. O certo é que todas as abordagens anteriores de massa vêm caindo por terra, nas mais diversas áreas da comunicação e do entretenimento. Caminha-se, provavelmente, para uma nova fase da comunicação de nicho, na qual a propaganda boca a boca será o fator decisivo, e o *blog*, sua mais nova ferramenta.

Julio Daio Borges
 Editor do *Digestivo Cultural*
 E-mail: j.d.borges@digestivocultural.com

Mulheres brasileiras

Coletânea de entrevistas perfila experiências de mulheres brasileiras engajadas em ações sociais, culturais e políticas de importante relevância para a sociedade brasileira. Em foco, a ampliação dos direitos humanos, a seriedade no trabalho e a militância comprometida e às vezes reacionária.

por Fábio Silvestre Cardoso



**Brasileiras:
Guerreiras da Paz**
Clara Charf (org.)
Contexto, 2006

No ano de 2005, um grupo de mulheres decidiu lançar uma candidatura arrojada para o prêmio Nobel da Paz. Não se tratava de um nome qualquer. Na verdade, eram 1000 mulheres do mundo inteiro. Exatamente isso: as ativistas dos Direitos Humanos da Suíça criaram a Associação 1000 Mulheres para o Prêmio Nobel da Paz de 2005 e, com efeito, concluíram o projeto. A despeito desse esforço, os suecos do Nobel deram a honraria ao egípcio Mohamed El Baradei, diretor da Agência Internacional de Energia Atômica.

O projeto, contudo, não foi em vão. Isso porque as brasileiras selecionadas foram entrevistadas e perfiladas pelas jornalistas Carla Rodrigues, Fernanda Pompeu e Patrícia Negrão. E, a partir de agora, os leitores brasileiros têm à mão o livro *Brasileiras: Guerreiras da Paz – Projeto 1000 Mulheres*, que reúne o retrato de 52 brasileiras cuja atuação mereceu destaque na seleção dos organizadores brasileiros do projeto, sob a coordenação de Clara Charf.

É a própria Clara quem dá as palavras iniciais, para contextualizar o lei-

tor acerca da iniciativa, no prefácio do livro. Segundo ela, as 52 escolhidas representam milhares de outras mulheres empenhadas em fazer, na ciência, na arte, na academia, nas organizações, no campo, nas metrópoles, nas periferias e nos quilombos, um Brasil mais equânime. De fato, nota-se que a seleção contemplou os nomes mais relevantes de todas essas áreas citadas. Mais do que isso: a atuação de todas essas brasileiras mostra que o Brasil tem, sim, um capital humano de altíssimo nível a ser exportado, seja no campo teórico, seja na ação social. Boa parte dos perfis do livro, no entanto, escolhe uma terceira via para mostrar a importância dessas brasileiras: a atuação das notáveis na luta da igualdade de gêneros, pró-feminismo, contra o machismo. Como toda escolha, essa tem suas vantagens e desvantagens.

De um lado, observa-se que as perfiladas possuem um traço em comum: são lutadoras, o que, conforme se vê no título do livro, está além de mera coincidência. É esse elemento, por exemplo, que une o trabalho social da ginecologista Albertina Duarte Takiuti

com o da ex-doméstica e hoje ativista Creuza Maria Oliveira. Ambas, e cada qual à sua maneira, travam verdadeiras batalhas contra a discriminação, a desinformação e a exclusão social. Nos dois casos, os resultados são sensivelmente perceptíveis, ainda que haja muito a ser realizado. Semelhantemente, as trajetórias vencedoras de Benedita da Silva e Luíza Erundina, mesmo com o passar dos anos, permanecem como vitórias exemplares de brasileiras guerreiras por natureza.

De outro, todo esse viés analítico também promove alguns exageros no que se refere a algumas mulheres perfiladas. Nota-se nesse aspecto uma exaltação excessiva de mulheres cujo único feito ao longo de toda vida foi, sem desmerecer a causa, a defesa do feminismo e a luta contra a Ditadura. Novamente, isso não quer dizer que esses esforços tenham sido inúteis. Nada disso. Ocorre que esses mesmos nomes acabam por estar lado a lado de figuras realmente relevantes no cenário político, científico e social, como a ministra do Meio Ambiente Marina Silva, a pesquisadora do Genoma, Mayana Zatz, e a arqueóloga Niède Guidon. A diferença é clara. Nesses nomes citados, a referência à militância política ou ao feminismo é quase nula, elemento preponderante nos perfis de Maria Amélia Teles e Nilza Iraci, só para ficar em dois exemplos.

O fato é que, para além da importância do campo de atuação das mulheres presentes nesta coletânea, o que parece contar mesmo é a atividade militante. Nesse caso, o feminismo é não somente um denominador comum, mas, sobretudo, um “domador” co-

mum, mantendo as palavras de ordem assim como o discurso politicamente correto da luta pela igualdade de gêneros, de raça e em prol das minorias sociais. Como resultado, o que se vê são perfis que primam por uma “limpeza ideológica” das trajetórias de todas as escolhidas. Os leitores podem procurar à vontade que não encontrarão uma perfilada sequer que se assumia a favor da propriedade privada e da manutenção do discurso conservador no âmbito da família e dos bons costumes.

Certamente, as mulheres brasileiras têm legitimidade e razão em buscar um país mais equânime, como escreve Clara Charf na apresentação deste livro. Entretanto, até pelo que as mulheres já fizeram pelo Brasil, isso já não pode ser mais realizado apenas com palavras de ordem. Pois a experiência prova: a ação vai além das palavras.

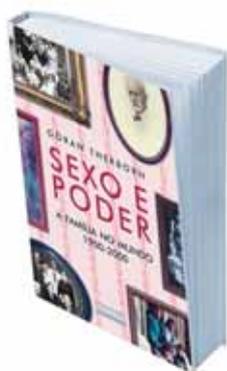
Fábio Silvestre Cardoso
Jornalista
E-mail: cardosofs00@gmail.com

“As mulheres brasileiras do livro são guerreiras porque participam de uma luta contra a desigualdade social, em um aspecto mais amplo, e a favor da igualdade entre homem e mulher, em um plano primeiro e mais específico.”

Poder e gênero no século 21

Obra analisa mudanças etnográficas globais na família ao longo do século passado e ao redor do mundo. Em particular, acompanha criticamente as revoluções pelas quais passaram o patriarcado, o casamento e a fecundidade. Em perspectiva, analisa o novo papel social das mulheres.

por **Márcia Carvalho de Azevedo**



Sexo e Poder: A Família no Mundo 1900-2000
Göran Therborn
Editora Contexto, 2006

O livro do destacado sociólogo sueco Göran Therborn é o resultado de um impressionante trabalho de pesquisa comparativa realizado ao longo de 8 anos. O estudo fez uso de uma bibliografia extremamente ampla e foi baseado em fontes globais, o que permitiu uma compilação única de dados históricos. Therborn apresenta uma enorme quantidade de informações e faz um mapeamento detalhado e original da evolução da família e do patriarcado como regulador das relações sociais ao longo do século 20.

As mudanças na estrutura familiar são discutidas por meio de três temas principais. O patriarcado e os direitos e deveres relativos de pais e filhos, homens e mulheres é o primeiro tema. Nessa parte são analisados os poderes familiares masculinos. O foco aqui são as relações entre pais e filhos adultos e entre maridos e esposas. O segundo tema é o papel do casamento e do não casamento na regulação do comportamento sexual e nas ligações sexuais em particular. O terceiro tópico aborda o passado, o presente e as perspectivas futuras da fecundidade e do controle de natalidade.

Na primeira parte do livro o autor apresenta um panorama do patriarcado do início do século 20 até o século 21. “Sexo e Poder” afirma que o mundo até o início do século passado era basicamente patriarcal. Tinha como base de sustentação o poder dos homens mais velhos sobre os jovens e a superioridade institucionalizada dos homens sobre as mulheres. Porém uma importante mudança começou no início do século passado, nos países escandinavos, com a conquista de direitos das mulheres e das crianças.

Os dados compilados mostram que o patriarcado foi um dos grandes perdedores do século 20. Apesar disso, ele ainda está longe de extinção. Apenas 30% da humanidade vive em sociedades pós-patriarcais. De qualquer forma, é indiscutível que o poder patriarcal vem perdendo espaço de forma contínua, na medida em que os direitos legais das mulheres e das crianças foram sendo ampliados em todos os países.

Na segunda parte do livro o autor discute as mudanças na estrutura do casamento. Ao contrário do que o senso comum poderia supor, atualmente, o

percentual de mulheres que se casam antes do final de sua vida fértil é praticamente o mesmo que há 100 anos. No entanto, o contexto social e sexual dos casamentos nos dias de hoje é muito diferente. Como aponta Therborn: “O casamento não está desaparecendo. Está mudando”. O modelo de casamento universal continua predominante em diversas regiões do mundo e mantém a posição de instituição dominante da ordem homossexual global. Apesar disso, cerca de 40% da população mundial possui atualmente um padrão pluralista de relações sexuais.

A terceira parte do livro é dedicada ao tema fecundidade e suas mudanças no século passado. Os dados indicam um declínio em duas diferentes ondas internacionais. A primeira, na França e nos EUA no começo do século 19; a segunda, global, no último terço do século 20. Apon- tar as razões das ondas de declínio da natalidade não é uma tarefa simples. Existem diversas teorias explicativas para o fenômeno e o autor propõe um quadro de interpretação com dois elementos principais: um senso de domínio pessoal e um senso dos benefícios de se ter menos filhos. A fecundidade global caiu de um pico de 4,9 filhos por mulher nos anos de 1960 para 2,7 no início do século 21.

O livro também apresenta alguns dados sobre o Brasil, indicando uma mudança nas relações entre gênero e apon- tando para o fato de que o grupo feminino vem ganhando mais poder dentro da sociedade brasileira. Deve-se ressaltar, no entanto, que nos últimos anos temos observado um renascimento religioso que promove o domínio da família pelo homem. Para Therborn, atualmente, é difícil avaliar o real impacto que esses movi-

mentos terão na posição da mulher nas sociedades em que esse fenômeno vem ocorrendo.

O livro é uma obra fundamental para o estudo da estrutura familiar e suas relações de poder. O autor fez um trabalho original e ousado ao sintetizar de forma objetiva as mudanças mundiais da família no decorrer do século passado. Pelo cenário analisado, percebemos que a família se transformou, mas não de uma forma regular nem única, descartando qualquer abordagem evolucionista do fenômeno. As mudanças no patriarcado, no casamento e na fecundidade promoveram uma revolução do comportamento social e pessoal que fomentou a emancipação das mulheres de sua antiga posição de inferioridade social e institucional em relação aos homens.

Márcia Carvalho de Azevedo
Profa. do Departamento de Administração da
PUC Campinas
Doutoranda em Administração de Empresas
pela FGV-EAESP
E-mail: marciac@bestway.com.br

“A família é uma instituição fundamental em nossa sociedade. Uma análise sobre as mudanças em suas estruturas no século 20 auxilia o entendimento das transformações ocorridas nas relações entre os gêneros e suas conseqüências no século 21.”