

Além da "inteligência de gênero" defendida por Gray e Barbara, há outras ideias para combater os conflitos. Entre elas estão as teses da antropóloga francesa Françoise Héritier, do Collège de France. Ao contrário de Gray, ela afirma que as diferenças entre homens e mulheres não são biológicas e universais, mas construções culturais. "A história, a cultura e a sociedade fabricam os conceitos de feminino e masculino", diz a socióloga Helena Hirata, diretora de pesquisa emérita do Centro Nacional da Pesquisa Científica (CNRS), na França. Françoise baseia suas afirmações em longas pesquisas de campo feitas numa comunidade em Burkina Faso, publicadas em 1996. Segundo ela, os fundamentos biológicos comuns aos sexos são como letras num alfabeto. Sozinhas, não dizem nada. Cabe à sociedade formar frases – ou seja, transformar as características naturais de homens e mulheres em comportamentos. Uma japonesa e uma francesa são muito diferentes, embora sejam biologicamente semelhantes. Numa sociedade em que homens e mulheres fossem tratados da mesma maneira, as diferenças entre sexos não existiriam.

Gray reconhece a influência da sociedade. Mas afirma que sempre haverá diferenças entre homens e mulheres. "Questões culturais podem suprimir, enfatizar ou exagerar essas tendências, mas elas seguem existindo", diz. A psicóloga Ana Cristina Limongi-França, coordenadora do núcleo de pesquisas em gestão de qualidade de vida no trabalho da Universidade de São Paulo (USP), concorda. "Existem mulheres que se aproximam mais de uma cultura masculina e vice-versa", diz Ana. "Mas temos uma carga genética definida, desde a origem da humanidade." Os homens tendem a usar mais a parte do cérebro responsável pelo raciocínio lógico, analítico e objetivo. As mulheres tendem a usar mais o lado responsável por um comportamento mais intuitivo, reflexivo e subjetivo. As duas formas de pensar têm valor para qualquer empresa. Desenvolver a "inteligência de gênero" no trabalho é uma maneira de aproveitá-las sem que Marte e Vênus entrem em choque. ♦



ELES

# NÃO VALORIZAM AS MULHERES

A

administradora **Marjorie Kulin** fundou com seu marido uma loja virtual de ferramentas e equipamentos pesados – um negócio predominantemente masculino. Marjorie é a única mulher da empresa e res-

ponsável pelo departamento financeiro. Mesmo tendo cargo de chefe, todas as demandas de seu setor eram repassadas pelos funcionários, entre eles **Ricardo Teixeira**, para o outro sócio. "Na minha cabeça, era natural fazer isso. Meu instinto era falar com outro homem", diz Teixeira. Marjorie se sentia excluída e pouco valorizada dentro da empresa. A atitude de Teixeira e dos demais funcionários sobrecarregou o outro sócio e deixou Marjorie com menos trabalho do que ela poderia fazer. Para resolver o impasse, todos foram convocados para uma reunião em que definiram a função de cada membro da equipe e a quem cada um deveria se reportar. "Foi minha primeira equipe formada só por homens, por isso, precisei ser muito firme para conseguir ser ouvida", diz Marjorie.

## POR QUE DÁ ERRADO

Entre os homens, 79% se sentem valorizados na vida profissional, enquanto apenas 48% das mulheres se sentem assim. O problema está em os homens imaginarem que as mulheres dão valor às mesmas coisas que eles.

## COMO RESOLVER

Os homens se sentem reconhecidos quando o resultado final de seu trabalho é elogiado. Para as mulheres, é importante participar de toda a decisão e ser valorizadas pelo envolvimento em cada etapa. Nesse caso, elas estão certas, e os homens precisam mudar. O modelo feminino é mais justo e completo.