





## Mulheres gestoras: potencialidades do feminino no processo de liderança

POR **VALDIRENE TUCCI, RICARDO ALVES DE CARVALHO E  
ROSIMEIRE FRANCO**

Em 2008, a CNU – Central Nacional Unimed procurou a Fundação Dom Cabral para viabilizar um programa inovador de desenvolvimento de mulheres gestoras, com o objetivo de aprimorar suas competências em liderança. Mais de 70% do quadro de funcionários da operadora de saúde é formado por mulheres. O entendimento da área de Recursos Humanos, da importância de desenvolver esse programa na empresa, foi aprovado pela presidência à época e já está na oitava edição.

Além dos temas tradicionais vinculados à liderança e gestão de pessoas, o programa também aborda questões como arte e gestão, a dimensão do feminino na liderança, referências da mitologia grega e gestão contemporânea. O desafio de integrar questões objetivas e subjetivas tem sido uma experiência relevante. Além das atividades

teóricas, a proposta customizada para o grupo inclui oficinas práticas ligadas à arte, música, dança e poesia. No último dia do treinamento, as atividades artísticas consolidam as reflexões feitas durante toda a programação.

**POTENCIALIDADE DO FEMININO** O feminino extrapola a questão de gênero. Segundo Carl Gustav Jung, todo ser humano possui duas dimensões – o anima e o animus. A mulher deve desenvolver o seu lado masculino e o homem seu feminino, para que as duas dimensões sejam equilibradas. O feminino é também a expressão da sensibilidade, significado em grego da palavra “estética”. Portanto, o olhar sensível da mulher também significa beleza, já que esta só é perceptível com sensibilidade.



Segundo a neurociência, como era mais frágil do que o homem apenas do ponto de vista biológico, a mulher aprendeu ao longo do processo sócio-histórico a expandir sua “visão bilateral”, pois com o homem fora de casa para caçar, tinha de defender sua cria dos pequenos predadores que atacavam por todos os lados. Com o decorrer do tempo, essa acuidade se transformou em uma habilidade, traduzida na visão sistêmica ou no pensar “redondo”. Hoje, pesquisas da neurociência comprovam que, em função desse processo, a velocidade de transmissão neuronal de um hemisfério ao outro é muito maior na mulher. Uma lição para os homens, que têm de desenvolver uma habilidade tão apreciada hoje – o pensar de forma sistêmica.

Outra característica feminina – a capacidade de gerar em si outro ser – faz com que a mulher tenha uma sensibilidade empática acurada. O fenômeno da criação, que a faz “nutrir” outro ser, a iguala ao pelicano, animal que na falta de comida tira da própria carne o alimento para sua cria. Essa característica (empatia) se associa a outro atributo importante da inteligência emocional e social – maior capacidade de autoconhecimento –, devido à sua imperiosa necessidade de introspecção.

Na filosofia grega, o feminino encarna a Deusa Mnemosis, protetora e responsável pela memória de quem somos, virtuosa guardiã do Bem, do Belo e da Verdade. Na Grécia antiga, se o cidadão deixava de exercer essas três virtudes, Mnemosis lhe roubava a memória e ele não conseguia mais saber quem era (identidade), de onde vinha (origem) e nem para onde ir (destino). Assim, nunca mais poderia invocar as musas que moram no museu, pois elas eram filhas da Deusa da memória, e este era seu castigo terrível: privar-se da gama de possibilidades que o feminino proporciona.

Com o objetivo de trazer várias referências sobre o feminino, utilizamos no programa diversas linguagens simbólicas. Fizemos um percurso no MASP – Museu de Arte de São Paulo e, na observação da obra de Hymeneu de Poussin, trabalhamos a representação expressa da dança da fertilidade, ilustrada pelas musas, e a presença do masculino entre o feminino, que nos alertam para nossa necessidade de complementariedade.

Construímos ainda diálogos sobre textos do autor Edgar Morin, pai da teoria da complexidade, que nos alerta – o século 21 será feminino ou não haverá século algum – e nos recorda que a natureza é mãe, assim como nossa terra Gaia. Essa advertência nos remete ao dever de despertar nossa sensibilidade em relação ao outro, ao cuidado e, sobretudo, ao amor, neste momento de crise de identidade e de alteridade por que passam nossas civilizações. Sejam mais humanos e usemos o potencial feminino nas empresas.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** A CNU encontrou no Mulheres Gestoras um instrumento importante de desenvolvimento de suas lideranças. Ao propor uma reflexão diferenciada sobre a função do líder, o programa permite sair do modelo tradicional de desenvolvimento e navegar por uma nova abordagem, na qual o experimento e a exploração de cenários externos são contextualizados com as relações empresariais. É uma oportunidade única de rever competências, carreiras e seus ciclos, além de proporcionar autoconhecimento, o que permite à executiva rever sua história e criar perspectivas para um futuro de sucesso profissional por meio do desenvolvimento.

Segundo Kátia Okumura Oliveira, Gerente de Comunicação da CNU, o que mais anima no trei-

## PESQUISADORES E EXECUTIVOS FALAM DE SUAS EXPERIÊNCIAS, TRABALHOS E ESTUDOS, LEVANDO AS PARTICIPANTES A PASSEAREM PELAS ARTES

namento é que ele não tem cara de treinamento. A dinâmica de mesclar experiências profissionais com reflexões filosóficas e teóricas torna a capacitação um momento especial. Ela confessa ser particularmente entusiasta do trabalho integrado das empresas com a academia, espaço que existe no Mulheres Gestoras e é muito bem aproveitado. Pesquisadores e executivos falam de suas experiências, trabalhos e estudos, levando as participantes a passearem pelas artes. “Já tivemos aulas de pintura, dança e até aprendemos a conduzir uma bateria de escola de samba. São momentos surpresa dos encontros, muito esperados e cheios de especulações nos dias que antecedem cada edição. Justamente o que nos proporciona um momento só nosso. Três importantes lições me marcaram: liderança não é um cargo, mas a capacidade de passar confiança; a aceleração nos impede de ver o que realmente importa; nunca devemos perder a capacidade de nos maravilhar”, conclui a gerente.

Como escola de negócios, a FDC está alinhada com as tendências contemporâneas, apresentando soluções educacionais customizadas em sintonia com a proposta de educação da UNESCO, de trabalhar as questões de gênero, igualdade e diversidade nas quatro linhas da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser.

---

**VALDIRENE TUCCI** é gerente de Projetos da Fundação Dom Cabral, com MBA em RH pela FIA e Mestrado em Educação pela PUC São Paulo.

---

**RICARDO ALVES DE CARVALHO** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, doutor em Sociologia pela Universidade Paris 7/Denis Diderot e professor visitante na Reims Management School.

---

**ROSIMEIRE FRANCO** é Gerente de Recursos Humanos da Central Nacional Unimed (CNU), com MBA em Liderança e Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas.

## Sobre a CNU

A Central Nacional Unimed é a operadora nacional dos planos de saúde empresariais do Sistema Unimed, formado por 351 cooperativas médicas. Com quase 1,8 milhão de clientes é a quinta maior operadora de saúde do Brasil e atua em todas as regiões do país.

A felicidade no ambiente de trabalho é um dos objetivos da CNU, que tem 1.300 colaboradores. Há oito anos consecutivos está entre as Melhores Empresas para Trabalhar (Você SA/Exame) e também é reconhecida pelas oportunidades que oferece aos jovens profissionais. Ainda segundo a revista Exame, a operadora foi eleita quatro vezes como uma das melhores empresas para se começar a carreira.

Sua solidez financeira é outra característica marcante. A CNU está em 182º lugar dentre as Melhores e Maiores Empresas do Brasil (Exame) e na 109ª posição das Melhores Empresas do País (Época Negócios 360º). Fechou 2014 com faturamento de R\$ 3,3 bilhões (39% de crescimento em relação ao ano anterior) e deve crescer mais de 20% no atual exercício, superando os R\$ 4 bilhões.

Além do programa para mulheres gestoras, a CNU investe no desenvolvimento de sua liderança em todos os níveis. Os superintendentes, gerentes e supervisores participam de Trilhas de Formação desenvolvidas especificamente para eles, que integram teoria e prática, e de dinâmicas que trazem um novo olhar para a Gestão. O programa é contínuo e, a cada ano, as ações são desenhadas dentro de um percurso formativo evolutivo, e os temas desenvolvidos de acordo com o contexto do negócio e as necessidades de desenvolvimento da liderança.