

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

**FATORES DIFERENCIAIS NA ASCENSÃO A CARGO DE LIDERANÇA PARA
MULHERES EXECUTIVAS**

POLYANA LABORDA PERRUD SCHIAVO

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

**FATORES DIFERENCIAIS NA ASCENSÃO A CARGO DE LIDERANÇA PARA
MULHERES EXECUTIVAS**

POLYANA LABORDA PERRUD SCHIAVO

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
da Universidade Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ

2018

FATORES DIFERENCIAIS NA ASCENSÃO A CARGO DE LIDERANÇA PARA MULHERES EXECUTIVAS

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor André Baptista Barcaui

Professor Leitor Synval de Santanna Reis Neto

Rio de Janeiro, 20 de outubro de 2018

Aos meus pais Marcos e Nazaré, e minha tia Dedê por ser minha segunda mãe, por nunca medirem esforços para a realização dos meus sonhos e por serem o alicerce da minha vida. A minha irmã Paloma pelo carinho e compreensão em minha vida Acadêmica.

Dedico este trabalho ao meu esposo que esteve ao meu lado durante esta jornada não me deixando desistir de alcançar este sonho, Te Amo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não foi apenas para conclusão de minha graduação, mas marca o início de uma nova etapa em minha vida. Conciliar trabalho e estudos num ritmo tão intenso foi um verdadeiro desafio, com meu foco voltado muito mais ao trabalho que ao lado acadêmico por muitas vezes, este trabalho só foi possível graças ao meu esposo, coaching e motivador 24 horas por dia, renuncia a diversas coisas (principalmente noites bem dormidas) e atividades que aprecio, obrigada amor.

Todo esse desafio me ensinou a ser mais dedicada, forte e a vencer os desafios extrapolando barreiras muitas vezes psicológicas, além de ter o prazer de adquirir conhecimentos essenciais acadêmicos, profissionais e de experiência de vida. Agradeço a todos que estiveram por perto (alguns mesmo estando longe) e que, de alguma forma, me apoiaram nessa trajetória. E agradeço especialmente:

A Deus por ser minha rocha, por me resgatar e me mostrar de formas grandes ou pequenas que sempre estive ao meu lado e que sempre poderei contar contigo.

Aos meus Pais, Marcos e Nazaré que desde sempre me apoiaram, me mostraram meu valor e nunca me deixaram desistir dos meus sonhos ou achar que não era capaz de conseguir algo, vocês sempre me apoiaram me ensinando a importância dos estudos e os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse concluir a graduação.

A minha tia Dedê primeiramente por sempre ter sido minha segunda mãe, me apoiando e orientando investindo em minha educação e sempre acreditando que eu poderia ir mais longe, às vezes até mais longe que eu tivesse imaginado, sem dúvidas nada disso seria possível sem você.

A minha irmã e cunhado, Paloma e André por estarem ao meu lado, pela amizade e carinho e incentivo.

Ao Mestre e Doutor André Barcaui, por toda paciência durante esta longa jornada, grande exemplo acadêmico e principalmente de profissional que desejo ser um dia, obrigada pelo privilégio de poder aprender contigo. Muito obrigada!

As entrevistadas por seu tempo, disponibilidade e generosidade em dividir

conhecimento.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro por todos estes anos de conhecimento, aprendizagem e oportunidade de crescimento. É um privilégio fazer parte deste alumni de futuros ex-alunos.

Novamente ao meu esposo Pablo Schiavo por todo suporte e força, pela motivação em não me deixar desistir, pelas idéias e sobretudo por todo amor que você me mostra a cada dia, sem dúvidas este trabalho não teria sido possível sem você ao meu lado, obrigada por construir isso comigo, essa vitória também é sua. Te amo.

“Law and traditions that hold back women, hold back entire societies.”

Hillary Clinton

“I am not here for women only, but also for women.”

Angela Merkel

“When women do better, economies do better.”

Christine Lagarde

“If you want something said, ask a man; if you want something done, ask a woman.”

Margareth Thatcher

“O nosso desejo não é que as mulheres tenham mais poder sobre os homens, mas que tenham mais poder sobre si próprias”.

Wollstonecraft

RESUMO

No mundo empresarial a percentagem de mulheres em papéis de liderança é pequena, A revista americana Fortune apontou que dentre os diretores executivos das quinhentas empresas de maior faturamento dos Estados Unidos, as mulheres correspondem somente a 4%. Nos Estados Unidos, elas ocupam cerca de 14% dos cargos de direção executiva e 17% dos conselhos de diretoria, números ficaram praticamente inalterados em relação à última década.

Este trabalho tem o intuito de investigar os fatores diferenciais na ascensão a cargo de liderança para mulheres executivas, levando em conta os aspectos dificultadores e facilitadores nesta trajetória, revendo a literatura existente sobre liderança, relacionando as características de liderança feminina e identificando barreiras para o crescimento profissional feminino.

Utilizou-se como método de pesquisa entrevista semiestruturada aplicada com quatro mulheres em cargos gerenciais de uma empresa brasileira de grande porte do ramo de seguros, onde podemos verificar os principais fatores diferenciais na ascensão destas executivas, bem como as dificuldades enfrentadas nesta jornada.

Palavras-chaves: Liderança, Executivas, Diferenciais, Mulher Executiva; Estilo de Liderança, Liderança Feminina.

ABSTRACT

In the business world, the percentage of women in leadership positions is small. The Fortune magazine reported that among the top executives of the top 500 companies in the United States, women make up only 4 percent. In the United States, they hold about 14 percent of executive management positions, and 17 percent of boards of directors are virtually unchanged from the last decade.

This paper aims to investigate the differential factors in the rise of leadership for executive women, considering aspects that make it difficult and easier to follow this path, reviewing the existing literature on leadership, relating the characteristics of female leadership and identifying barriers to female professional growth.

A semi-structured interview was used with four women in management positions of a large Brazilian insurance company, where we can verify the main differential factors in the rise of these executives, as well as the difficulties faced in this journey.

Keywords: Leadership, Executives, Differentials, Executive Woman; Leadership Style, Women's Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios do Empoderamento das Mulheres. Fonte: Adaptada da cartilha de empoderamento das mulheres disponível em ONU, 2017, pg. 3	21
Figura 2 - Pesquisas sobre mulheres na liderança. Fonte: Adaptado de Pesquisa Mensal de Emprego - PME, 2010, pág. 3.	25
Figura 3 Grade Gerencial de Blake e Mouton. Fonte: Adaptado do Grid Gerencial de Blake e Mouton , 1998, pág. 11	32
Figura 4 - Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus da maturidade dos liderados. Fonte: Adaptado do modelo situacional de Hersey e Blanchard, 1986, pág. 193.	34
Figura 5 - Pesquisas sobre Mulheres graduadas x Mulheres em comitês executivos – 1970's, 2000's, projeção para 2040's. Fonte: Adaptado de Estudo da McKinsey & Company (2010).	41
Figura 6 - Caminho percorrido para o resultado da pesquisa.	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisas sobre mulheres na liderança. _____	14
Tabela 2 - Definições de Liderança. _____	28
Tabela 3 - Linha do Tempo das Abordagens da Teoria da Liderança _____	38
Tabela 4 - Dados demográficos das entrevistadas _____	48

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL FEMININO	19
2.1.1	Direitos das mulheres	19
2.1.2	A evolução do papel da mulher no mercado de trabalho	22
2.2	LIDERANÇA	27
2.2.1	Teorias de liderança	28
2.2.1.1	Teoria abordagem Traços (grande homem)	29
2.2.1.2	Teoria abordagem Comportamental	30
2.2.1.3	Teoria da abordagem Contingencial	33
2.2.1.4	Teoria Neocarismática	35
2.2.1.4.1	Estilo Transformacional	36
2.2.1.4.2	Estilo Transacional	37
2.3	LIDERANÇA FEMININA	39
3.	METODOLOGIA	43
3.1	Caracterização da Pesquisa	43
3.2	População e Amostra	45
3.3	Delimitação do Estudo	46
3.4	Processo de Coleta de Dados	46
4.	Análise Dos Resultados	47
4.1	Características da Amostra	47
4.2	A Entrevista	48
4.2.1	Experiências pessoais e liderança	49
4.2.2	Visão de Liderança	53
4.2.3	Desafios em ser mulher executiva	60
		12

5. CONCLUSÃO	68
5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas	70
6. REFERÊNCIAS	71
ANEXO A: Roteiro de Entrevistas	78

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A liderança tem sido fonte constante de estudo ao longo do tempo, envolvendo diferentes vertentes de trabalho, com autores com foco no que é ser líder, outros nas circunstâncias para a eficácia do líder e outros voltados às motivações para dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994).

Bergamini (1994) explica que os estudos no campo organizacional têm se voltado as funções gerenciais e, neste âmbito, buscam diferenciar os líderes de gerentes, onde os primeiros são tidos como inovadores e priorizam pessoas inspirando confiança e com visão de futuro dominando o contexto. Já os gerentes priorizam sistemas, e tem visão de curto prazo sendo levados pelo contexto em que se encontram.

A liderança tem grande importância para alavancar o desempenho de equipes de trabalho e gestão segundo Gallon e Ensslin (2008), pois os líderes influenciam diretamente na cultura da organização e disseminação do conhecimento dos subordinados.

Contudo o papel de líder sempre foi tido como inerente ao homem, e nesse aspecto pouca atenção foi dada às mulheres por ocuparem parcela menor em cargos gerenciais Lima e Tanure (2009). Tal fato se reafirma ao analisar a evolução das teorias de liderança, através das quais as primeiras remetem a teoria do grande homem, evidenciando esse estereótipo (Ilharco e Lourenço, 2009).

Observa-se ao mesmo tempo, uma evolução nos estudos sobre a relação entre mulheres e liderança, e como as mesmas lideram, aprendem e gerem seus negócios, conforme autores em tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Pesquisas sobre mulheres na liderança.

AUTORES	ANO	Título da Pesquisa	Periódico
Mulheres e Liderança			
EAGLY, JOHNSON	1990	Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis.	Psychological Bulletin.

POUNDER, COLEMAN	2002	Women – Better Leaders than Men? In General and Education Management it still “all Depends”.	Leadership & Organization Development Journal.
STELTER	2002	Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications.	The Journal of Leadership studies.
EAGLY,JOHANNESSEN-SCHIMIDT, ENGEN	2003	Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men.	Psychological Bulletin.
GROVES	2005	Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership.	Journal of Leadership and Organizational Studies.
OSHAGBEMI, OCHOLI	2006	Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers.	Journal of Management Development.
EAGLY	2005	Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter?	The Leadership Quartely.
MINETT, YAMAN, DENIZCI	2009	Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management.	International Journal of Hospitality Management.
Aprendizagem			
PHILBIN et al.	1995	A Survey of Gender and Learning Styles.	Sex Roles.
SEVERIENS; DAM	1997	Gender and Gender Identity	Educational

		Differences in Learning Style.	Psychology.
--	--	-----------------------------------	-------------

Busca-se verificar se as diferenças de gênero na liderança pois estudos apontam que os homens líderes tendem a ser tradicionais, focando em questões como: competitividade, controle, metas e estilo autocrático de liderança no qual o foco é a obtenção dos objetivos e não os subordinados (Lima e Tanure, 2009). Por outro lado, as líderes do sexo feminino tendem a focar nas relações interpessoais, com estilo mais democrático, gerando aproximação e confiança na equipe, com carisma e seguidores proativos (POUNDER, COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY, JOHANNESSEN-SCHIMIDT, ENGEN, 2003; MINETT, YAMAN, DENIZCI, 2009, STELTER, 2002).

Segundo BRUSCHINI (2000) as mulheres têm desempenhado papel relevante no crescimento da população economicamente ativa, porém com hierarquia inferior aos homens. Portanto, diante do aumento da valorização da mulher na sociedade e nas organizações, esse trabalho se justifica ao tentar conhecer os fatores diferenciais para a ascensão a cargos de liderança de mulheres executivas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao analisar o comportamento do trabalho feminino no Brasil nos últimos anos pode-se verificar a constância e intensidade do seu crescimento e relevância (BRUSCHINI, 2000). Desta forma se torna interessante verificar o modo de acesso das mulheres aos cargos de liderança executiva e até que ponto este é facilitado ou dificultado, com base no seguinte problema de pesquisa: “Quais são os fatores diferenciais na ascensão a cargos de liderança para mulheres executivas?”.

O marco teórico deste estudo aborda inicialmente a evolução histórica do papel feminino na sociedade para compreender o aumento da importância e da liberdade feminina perante a sociedade brasileira. Depois se analisa a liderança e suas vertentes, para compreender os diferentes aspectos da liderança no mundo corporativo e suas mudanças. Por último é analisada a diferença da liderança voltada ao gênero feminino e sua distinção do masculino, para entender que perspectivas podem ser diferenciais ou obstáculos em relação a gestão para mulheres e sua evolução.

O terceiro capítulo menciona a metodologia aplicada para obtenção dos objetivos dispostos, e o quarto analisa o resultado destes objetivos trazendo a luz da literatura revisada no marco teórico. Por último são apresentadas as considerações finais deste estudo acerca dos fatores diferenciais para promoção de mulheres a cargos de alta gestão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os Fatores diferenciais na ascensão de executivas aos cargos de liderança.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Rever a literatura existente sobre liderança.
- b) Relacionar características de liderança feminina.
- c) Identificar barreiras para o crescimento profissional feminino.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo irá analisar os fatores diferenciais na ascensão de mulheres a cargos de liderança. Entretanto o estudo de caso utilizado ficará restrito a executivas de uma empresa de seguros de grande porte no Brasil, selecionada pela facilidade de acesso desta pesquisadora as líderes da organização.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O ranking “Fortune 500” das 500 maiores empresas (Revista Fortune, 2017) indica uma lista na qual divulga que das empresas listadas, 32 são dirigidas por mulheres como CEO¹. Isso significa que 6,4% das empresas estadunidenses são dirigidas por mulheres, simbolizando o maior índice registrado em 63 anos de pesquisa da revista. Demonstra também uma tendência de mudança na sociedade quando comparamos a 1972 quando Katherine Graham do *Washington Post Company* se tornou a primeira CEO feminina a entrar na lista Fortune 500.

No Brasil de acordo com o censo de 2010, as mulheres já representam cerca de 58%

¹ Chief Executive Officer.

dos universitários, porém de acordo com o levantamento da consultoria Bain & Company elas estão presentes em apenas 2% dos cargos de presidentes das 250 maiores empresas brasileiras (Bain & Company, 2013).

Este estudo almeja colaborar para a ciência da Administração uma vez que existem poucas pesquisas brasileiras voltados ao estudo da mulher em cargos de liderança, sendo a maior parte americana ou canadense (HANASHIRO; CARVALHO, 2003). Desta forma, a pesquisa se torna relevante do ponto de vista acadêmico, para contribuição do entendimento dos fatores principais da evolução das mulheres em cargos de gestão, mercado de trabalho e desafios em geral da mulher executiva na atualidade.

Este trabalho almeja também almeja colaborar na visão das organizações em geral, incentivando a diversidade de gênero em cargos executivos e, obviamente também, com as próprias executivas, entendendo seus desafios e necessidades para conseguir acessar este tipo de colocação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL FEMININO

2.1.1 Direitos das mulheres

A constituição brasileira de 1824 tratava como cidadão apenas o homem (Constituição, 1824). Nesta época a mulher poderia trabalhar na iniciativa privada, porém não poderia se candidatar a cargos públicos ou ter o direito a voto. Neste período, as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho sem qualquer proteção e amparo legal, não havendo limitação de sua jornada de trabalho, ou proteção relativa a gravidez. Esse espaço feminino passou a ser ampliado na sociedade em 1934 com o princípio da igualdade dos sexos, a proibição de diferença salarial, a assistência médica a gestante e o descanso após o parto (Constituição de 1934). O direito ao voto só veio em 1937.

Entretanto, em 1946, houve um considerável retrocesso nos direitos femininos com a retirada da expressão "sem distinção de sexo" quando sobre a passagem na qual todos são iguais perante a Lei. Com o advento da revolução industrial empregou em grande número mulheres nas indústrias de fiação e tecelagem. Segundo Ribeiro apud Rago (1997), em 1894 do total de empregados em estabelecimentos industriais localizados em São Paulo, a mão de obra feminina correspondia a 17%.

Somente na indústria têxtil encontravam-se 569 mulheres, que equivalia a 67,62% da mão-de-obra feminina empregada nesses estabelecimentos fabris (Rago, 1997). As mulheres passam a ser vistas como mão de obra barata, com jornada de 12 horas por dia recebendo muito pouco por seu trabalho. Além disso, havia também a responsabilidade com os afazeres domésticos.

Até que em 1988, a promulgação da Constituição Federal instaurou o princípio da igualdade novamente, na emenda constitucional nº 53 de 19 de dezembro de 2006, Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais. Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos:

“Artigo 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza,

garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à

igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
I - Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta constituição” (Constituição, 1988, p. 2)

Este princípio prevê a igualdade de possibilidades de gozo de direitos vedando qualquer diferenciação arbitrária. A denominada Constituição Cidadã de 1988 significou um importante marco para a transição democrática brasileira, trazendo avanços no tocante ao reconhecimento dos direitos individuais e sociais das mulheres. Essa mudança possibilitou uma nova fase do direito trabalhista para as mulheres, dando a elas trabalho mais digno e assegurado.

Todo esse movimento foi feito através da constante articulação dos movimentos feministas, conhecido como *lobby* do batom, que apresentou propostas para um documento mais igualitário (MORAES, 2003). A função das mulheres na criação das leis trabalhistas é muito relevante, porque foi a partir da exploração delas que o Estado se viu na necessidade de intervir.

Segundo a Organização das Nações Unidas o direito de liberdade das mulheres de todas as idades representa (ONU, 2010):

1. Direito à vida.
2. Direito à liberdade e à segurança pessoal.
3. Direito à igualdade e a estar livre de todas as formas de discriminação.
4. Direito à liberdade de pensamento.
5. Direito à informação e à educação.
6. Direito à privacidade.
7. Direito à saúde e à proteção desta.
8. Direito a construir relacionamento conjugal e a planejar sua família.
9. Direito a decidir ter ou não ter filhos e quando tê-los.
10. Direito aos benefícios do progresso científico.
11. Direito à liberdade de reunião e participação política.
12. Direito a não ser submetida a torturas e maltrato.

Os “Princípios de empoderamento das mulheres” (ONU, 2017) podem ser observados

na Figura 1 a seguir:



Figura 1 - Princípios do Empoderamento das Mulheres. Fonte: Adaptada da cartilha de empoderamento das mulheres disponível em ONU, 2017, pg. 3

Esse empoderamento visa a construção de economias fortalecidas, e o desenvolvimento econômico sustentável, com o devido respeito aos direitos humanos. Cada item trata de um aspecto voltado a este desenvolvimento:

1 - A liderança promove a igualdade de gênero – a fim de que ocorram mudanças estruturais na corporação tornando-a prioridade estratégica, assumindo a igualdade de gênero como compromisso a longo prazo, criando estrutura institucional e cultural para que este seja um valor partilhado por todos.

2 - Igualdade de oportunidades e não discriminação - Promoção de ambiente onde homens e mulheres desfrutem de oportunidades iguais.

3 - Saúde, segurança e fim da violência - destina-se a conhecer melhor as necessidades destes de acordo com as demandas específicas dos gêneros, porém de forma a evitar o reforço de estereótipos de gênero como a onerosidade maior de mulheres.

4 - Educação e formação - redução de obstáculos à igualdade de gênero nas organizações e superação de desafios levando em consideração as necessidades de homens e mulheres, oferecendo treinamentos direcionados às mulheres e programas de mentorias, e novos modelos de organizações capazes de atender às suas necessidades incentivando a inovação e desenvolvimento do negócio.

5 - Desenvolvimento empresarial e práticas da cadeia de fornecedores e de marketing - busca utilizar a influência das empresas na promoção da igualdade de gênero em sua relação com fornecedores e padrões comportamentais em suas campanhas de marketing.

6 - Liderança comunitária e envolvimento - A empresa pode influenciar a importância do empoderamento das mulheres como meio de avanço da sociedade mostrando pelo exemplo a valorização destas e de ações sociais aliando seu prestígio e visibilidade a ações para mobilizar comunidades, governantes ONGs e outras empresas.

7 - Transparência, medição e relatórios - o estabelecimento de metas quantitativas e monitoramento destas resultando em relatórios e indicadores de gênero para contribuição por exemplo para o Índice de Sustentabilidade Social (ISE), ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na Bovespa; o Prêmio WEPs (da sigla em inglês: Princípios de Empoderamento das Mulheres), que identifica e reconhece empresas que estão aplicando correta e amplamente os Princípios do Empoderamento da Mulheres da ONU; e o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, do governo federal, atestado a empresas que cumprem metas de avanço em indicadores de diversidade nos dois tópicos.

Segundo a ONU o ato de empoderar as mulheres que participam ativamente de todos os setores da economia contribui diretamente para o fortalecimento da economia, estabelecimento de sociedades mais estáveis e justas, atingimento dos objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos, melhoria da qualidade de vida de todos, e incentivo aos negócios.

2.1.2 A evolução do papel da mulher no mercado de trabalho

Ao longo da história da sociedade o papel feminino e masculino foram se modificando de acordo com as perspectivas sociais. Em linhas gerais a evolução histórica do papel feminino na sociedade se deu da seguinte forma (Adaptado de Paz, 1998, 185):

Pré-história

- Homens e Mulheres governavam juntos o mundo.
- O papel da mulher na procriação dava a ela uma posição de destaque, chegando muitas vezes a governar o grupo.

Sociedade Neolítica Sedentária

- Fim do papel primordial da mulher
- Homem desenvolve a capacidade de raciocinar e já não é mais objeto do meio ambiente
- Guerra se converte em uma forma de vida
- Homem descobre seu papel na procriação
- Estabelecimento da supremacia masculina e com ela a propriedade privada da mulher.

Período histórico

- Separação entre o masculino e o feminino, entre o público e o privado.
- Relações vitais são passadas a ser autoritárias e hierárquicas.
- Surge o Patriarcado (domínio e importância do masculino)
- Na Polis Grega a mulher é cidadã de segunda classe.
- Na Europa Medieval O homem era considerado superior a mulher, que era tida como objeto de pecado. Surge a visão misógina (ódio, desprezo ou preconceito contra mulheres).
- Século XVI surge o Protestantismo. Possibilidade de rompimento com a visão misógina devido ao acesso da mulher as Escrituras o que possibilitou contato com habilidades intelectuais.
- No Iluminismo surge a visão antropocêntrica. A sociedade toma o lugar de Deus. A esposa se torna propriedade do homem. Determinismo biológico.
- Revolução Francesa: Início da luta pelos direitos da mulher. Surgem movimentos na França e na Inglaterra. Embora não representaram grandes avanços.
- Revolução industrial: Retoma-se a luta em favor dos direitos da mulher. Torna-se difícil colocar alguma objeção aos direitos da mulher como cidadã. Teoria da Naturalidade entre homem e mulher.
- Final do século XIX.

A inserção da mulher no mercado de trabalho se deu inicialmente em função da Primeira Grande Guerra (1914-1918) e da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), pois com a

grande massa de mão-de-obra masculina alocada em postos de batalha e a perda de inúmeras vidas, fez-se necessária a substituição da força de trabalho, dando espaço a alocação de mulheres em postos até então somente ocupados por homens (Thebaud 1991).

Acerca do processo de redefinição do papel da mulher na sociedade e entrada maciça no mercado de trabalho remunerado, Castells (1999, apud MOURÃO, 2006), afirma que se deve ao crescimento de uma economia informacional global; uso da pílula anticoncepcional para o controle reprodutivo; impulso poderoso promovido pelas mulheres e por um movimento feminista multifacetado. Segundo a autora três realidades ajudaram na inserção da mulher no mercado:

1 – Integração em rede, informatização e globalização da economia, e segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero.

2 - Expansão da economia de serviços, permanecendo majoritariamente (mais de 70%) em atividades ligadas a saúde, ensino, administração pública e nos serviços pessoais, atividades moldadas pelo tradicional lugar do feminino na esfera da reprodução.

3 – Precarização das relações de trabalho, ocupações com menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais, aumento das formas de trabalho em domicílio e por conta própria e da informalidade em geral.

Coelho (2005) observa que o fenômeno da segmentação ocupacional é conhecido na literatura internacional como *glassceiling* (teto de vidro), que são barreiras não implícitas ao alcance de cargos mais altos nas organizações. O autor realizou um estudo com empresas cadastradas na RAIS² de 1996 das informações socioeconômicas de todas as empresas do setor formal brasileiro e dos respectivos empregados. Verificou-se que a média salarial dos homens era de 23,13 salários mínimos, e das mulheres, 18,81. O pesquisador constatou a diferença por sexo, tempo de emprego e promoção a cargos de liderança nas grandes empresas de capital nacional da indústria de transformação. Por exemplo, ao iniciarem a carreira, os engenheiros levam em média entre 23% e 35% a menos de tempo para serem promovidos do que as engenheiras.

² Relação Anual de Informações Sociais

De acordo com a PNAD³ realizada pelo IBGE⁴ em 2007, a população brasileira chega a quase 190 milhões de brasileiros, com a estimativa de 51% de mulheres. Segundo o IBGE em 2009 em média, eram 10,6 milhões de mulheres na força de trabalho, sendo 9,6 milhões ocupadas e 1,1 milhão desocupadas. Cerca 64,2% do contingente de mulheres ocupadas tinha entre 25 e 49 anos de idade. Entre os homens este percentual era de 61,5%. A Figura 2 a seguir demonstra como a força de trabalho feminino está empregada basicamente em serviços domésticos.

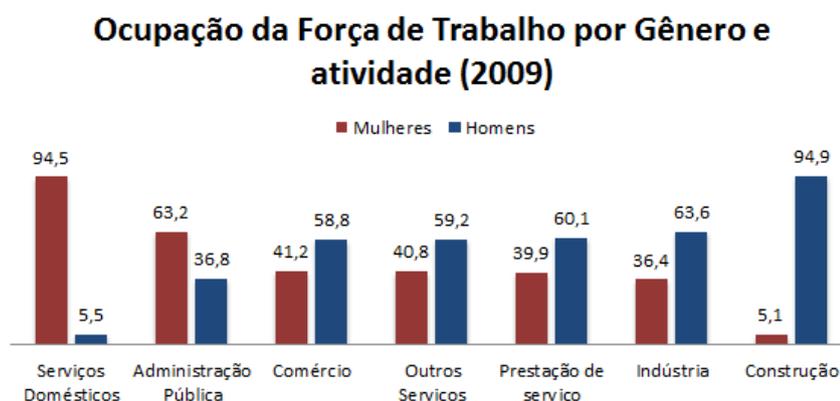


Figura 2 - Pesquisas sobre mulheres na liderança. Fonte: Adaptado de Pesquisa Mensal de Emprego - PME, 2010, pág. 3.

Além da baixa proporção de mulheres em serviços com nível de escolaridade maior, a mulher ainda enfrenta a dupla ou por vezes tripla jornada de trabalho, que exige um esforço descomunal para que possa ser a melhor em todos os papéis que desempenha Aguiar (2007, p.85). Essa situação a coloca em condições de desvantagens perante a competitividade do mercado.

Culturalmente no Brasil ainda se tem como premissa que cabe a mulher as tarefas domésticas, conforme exposto no estudo de Noor (2002, apud LINDO et al., 2007, p. 5) que mostra que “as horas de trabalho da mulher crescem muito mais do que as dos homens, considerando-se que horas de trabalho representam a soma das horas despendidas no emprego formal e em casa.”

A sociedade ainda entende o papel da mulher no trabalho como frágil, pois mesmo que apresente alto desempenho, em algum momento será necessária uma escolha entre o papel de mãe, e o de profissional. Seu afastamento é visto como depreciativo, e seu retorno muitas

³ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

vezes é turbulento. Essa característica foi também notada por uma pesquisa de Neto, Tanure e Lima (2010), que ao comparar 965 executivos homens e mulheres de vários setores, avaliaram o comportamento dessas pessoas no mundo corporativo e na vida pessoal, concluindo que as mulheres têm de administrar além do cargo, os preconceitos arraigados, pressão do relógio biológico, e sobrecarga com os cuidados em relação aos filhos, versus uma jornada de trabalho igualmente extensa.

Por vezes estas profissionais se afastam do meio corporativo quando possível, onde o papel do pai ou marido em casa é visto apenas como um coadjuvante cabendo a mulher a decisão sobre a criação dos filhos e ser a grande responsável pelo “lar” (Saavedra, 2010; Maciel, Marques & Torres, 2008).

Neste sentido torna-se claro como a cultura da sociedade influencia no rendimento destas profissionais, tendo em vista que a dupla jornada é cansativa. A medida em que vão subindo de posto há a maior necessidade por horários pós laborais e disponibilidade de viagens a trabalho. Por outro lado a cobrança por uma maior disponibilidade para a família e o fato de não haver uma partilha igualitária entre as tarefas domésticas dificulta a ascensão destas profissionais Amorim (2009).

Quando se analisa o âmbito de cargos mais altos de liderança, a discrepância aumenta, por conta do diminuto número de mulheres que alcançam cargos executivos, segundo a Comissão Europeia (Instituto Nacional de Estatística), alguns dos recentes números da desigualdade na sociedade ocidental são (Heidrick e Struggles (Taborda, 2007, apud DUARTE, D’OLIVEIRA; GOMES, 2009):

- As mulheres representam apenas 6% dos executivos mais bem remunerados das empresas da Fortune 500.
- Constituem 2% dos presidentes executivos.
- Ocupam 15% dos lugares de direção.
- Um em cada cinco lugares de topo é ocupado por mulheres.
- 10% dos gestores de topo são mulheres.
- 46% das empresas europeias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração.
- 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa.

A discriminação na avaliação da liderança ocorre quando o papel do líder forte impositivo, e que chama a equipe para si, influenciando-os a trabalhar seguindo ordens mais

enérgicas e estratégicas, é aceito e ratificado por todos quando exercido por alguém do sexo masculino, pois é socialmente aceito como natural ao homem uma posição de comando e voz de mando, porém quando se considera as características esperadas de um líder do sexo feminino não são aceitas a voz de comando, praticas tidas como autoritarismo, para as mulheres é cobrada uma postura apaziguadora e de qualidades maternais, como compreensão, e diálogo (Lima e Tanure, 2009).

2.2 LIDERANÇA

Em busca de um melhor entendimento sobre a liderança feminina, buscou-se estudar o histórico do conceito de liderança e a evolução histórica do papel do líder, este conceito tem sido modificado ao longo do tempo, e apesar de ser uma questão de suma importância dentro das organizações ainda não há uma definição universal para liderança, assumindo várias definições (Cohen, 2003).

Tendo em vista a mudança de conceito, cabe um breve histórico da evolução do conceito de liderança. As primeiras ideias sobre o conceito de liderança entre 1910 e 1970 se baseavam em aspectos comportamentais, nos quais havia um processo de influencia mais autoritário sobre os liderados. No século XV e XVI imperava a ideia de Maquiavel que afirmava que os fins justificam os meios. Por volta do século XIX há o surgimento de uma nova tendência que evidencia a cultura do poder levando em consideração crenças, mitos, e a cultura organizacional como fatores de liderança. Atualmente existe um foco maior em pessoas, no qual o líder passa a ser potencializador de talentos com foco em resultados.

Deve-se ter cuidado para não confundir liderança com gerenciamento ou autoridade oficial, pois apesar de serem concedidos poderes aos gestores, isso não significa que se tornarão líderes. Para tanto é necessário mais que o um título, havendo inclusive a presença de líderes informais dentro das organizações, “a capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento de outras, a qual é alheia à estrutura formal da organização e que, em alguns casos, é tão ou mais importante do que a influência formal” (Teixeira 2005, p.163). Os líderes possuem atitude pessoal e ativa em relação ao alcance dos objetivos, já os gerentes têm atitude mais impessoal, possuindo diferentes motivações, modos de agir e pensar segundo (SOUZA NETO; CALVOSA, 2006).

2.2.1 Teorias de liderança

É possível encontrar diversas pesquisas que buscam definir o conceito de liderança. Este conceito tem sido estudado e vem sofrendo evolução ao longo do tempo (BASS, 1990). Porém Weiskittel (1999) e Cohen (2003) ressaltam que apesar da busca por uma definição universal acerca de liderança, não existe um consenso e esta vem sendo definida de várias formas. Nesta tabela são apresentadas algumas definições de liderança de acordo com diferentes autores.

Tabela 2 - Definições de Liderança.

Autor	Definição
TEIXEIRA 2005, P. 163	Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar a fim de conseguir os objetivos do grupo
KOONTZ E O'DONNELL 1978, P. 158	Liderança é a habilidade de um administrador que o torna capaz de persuadir os seguidores a se dedicarem com zelo e confiança.
HERSEY E BLANCHARD 1986, P.107	Liderança Situacional - Liderança é o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo numa dada situação.
CHEMERS 2000, P. 27	Liderança é o processo de influência social pelo qual um indivíduo é capaz de mobilizar a ajuda e o apoio de outros para realização de uma tarefa em comum.
GARDNER 1990, P. 17	Liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.
CHIAVENATO 2003, P.315	A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos
BLAKE E MOUTON, 2000, P. 11	A grade gerencial baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores as duas dimensões:

	<p>- A primeira dimensão da liderança é baseada no cuidado em relação ao bem-estar, conforto e segurança dos liderados.</p> <p>- A segunda está relacionada com a estruturação da organização, o líder se preocupa mais com a realização de tarefas e a produtividade.</p>
MCGREGOR 1999 , P. 37	<p>Liderança segundo a Teoria X e Y</p> <p>Teoria X as metas da organização vivem em conflito, os trabalhadores são antes de tudo motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição.</p> <p>Teoria Y aceita a posição em que os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e também extrínsecas.</p>
ROBBINS 2000, P. 371	<p>Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.</p>
MAXIMIANO 2004, p. 283	<p>Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, é a realização de metas por meio da direção de colaboradores.</p>
KOUZES; POSNER 1991, p. 2	<p>Liderança é a capacidade de ver além do horizonte, ter visão do futuro e acreditar que os sonhos podem se tornar realidade. É gerar confiança e fortalecer os relacionamentos interpessoais. É saber suportar com firmeza os ventos da resistência e dar coragem para continuar na busca</p>

2.2.1.1 Teoria abordagem Traços (grande homem)

A Abordagem dos Traços buscava identificar características e qualidades que diferenciavam líderes de não-líderes e teve seus estudos datados do início do século XX até o final da década de 1940. Os estudos direcionam ao entendimento que a liderança é uma característica inata não podendo ser habilidade aprendida. Sendo assim líderes nasceriam líderes, não podendo ser construídos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr. 1986; ROBBINS; COULTER, 1998).

Esta teoria aceita a ideia de líderes natos. Supunha-se que de tempos em tempos apareceriam homens geniais destinados a exercer profunda influência na sociedade. Para a

teoria do grande homem os líderes são detentores de capacidades especiais e homens superiores, diferenciados dos seus subordinados. O líder tem eficácia de carácter universal decorrente das suas características inatas, sendo visto como homem superior e herói capaz de solucionar os problemas que aparecessem. (Ilharco e Lourenço, 2009, p.171).

Os pesquisadores examinaram os traços classificando em três grupos principais: traços físicos, habilidades e características de personalidade (CHEMERS, 2000; BRYMAN, 2004a). Para Stogdill (1950, apud BRYMAN, 2004, p. 257), a liderança pode ser considerada como um “processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e seus esforços no estabelecimento e execução de metas”.

Stogdill (1950, apud BRYMAN, 2004a), entende que a liderança pode ser considerada como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado e seus esforços no estabelecimento e execução de metas. Seu levantamento baseou-se em 163 estudos sobre as características dos líderes, listando seis traços que considerou essenciais para diferenciar um líder: características físicas e energia, social educação, inteligência, personalidade e adaptabilidade; iniciativa; habilidade administrativa (BASS, 1981).

Com o passar do tempo e com a crescente discussão sobre o tema, a teoria foi perdendo adeptos, pois não havia consenso entre a ligação dos traços a liderança em si (HERSEY; BLANCHARD,1986).

2.2.1.2 Teoria abordagem Comportamental

Ao final da década de 40 com o descrédito da teoria de abordagem dos traços, houve uma mudança no foco das pesquisas que começou a colocar em evidência as características comportamentais do líder (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI Jr. 1986; CHEMERS, 2000). Com esta mudança há a proposição de que a motivação e qualidade do trabalho seriam derivadas do comportamento dos líderes (MELO, 2004). Nesta teoria se destaca a participação das Universidades de Ohio e de Michigan que tiveram como objetivo a análise do comportamento do líder verificando as dimensões independentes do comportamento (Ilharco e Lourenço, 2009).

Foram descritas duas dimensões essenciais para explicar o comportamento do líder: a estruturação e a consideração. A primeira trata do modo como o líder orienta a sua liderança, e gere as suas capacidades e de seus subordinados. A segunda compreende a consideração e orientação para pessoas dando ênfase no empregado, no que se refere à confiança, cuidado e

respeito do líder com os seus funcionários e a demonstração de interesse por parte do líder pelo bem-estar pessoal dos seus subordinados (Ilharco e Lourenço, 2009).

Os estudos da Universidade de Michigan evidenciaram dois fatores fundamentais na atuação de um líder: a orientação para o funcionário e a orientação para a produção. A orientação para o funcionário mostrava maior interesse pela relação interpessoal com os subordinados, já os líderes orientados para a produção tinham o foco na produtividade tendo os funcionários apenas como meio para o alcance dos seus objetivos (Ilharco e Lourenço, 2009). Neste âmbito foi constatado que os líderes voltados para o empregado apresentavam maior produtividade que os orientados para produção apenas (HERSEY, BLANCHARD 1986; MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr.1986; MELO, 2004.).

Conforme estudos de BLAKE E MOUTON (2000) A grade gerencial baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois eixos:

- O eixo vertical está ligado ao cuidado em relação ao bem-estar, conforto e segurança dos liderados - Pessoas.

- O eixo horizontal está relacionado e estruturação da organização, o líder se preocupa mais com a realização de tarefas e a produtividade - Produção.

Segundo Maximiano (2008) estes eixos se dividem em nove categorias sendo 1 para menor preocupação e 9 máxima preocupação do líder, e assim surgem os estilos de liderança da figura 3:



Figura 3 Grade Gerencial de Blake e Mouton. Fonte: Adaptado do Grid Gerencial de Blake e Mouton , 1898, pág. 11

As conclusões nos estudos foram semelhantes e concluíram que existem basicamente duas classes distintas de líderes: uma que se volta aos relacionamentos interpessoais e interesse nas necessidades dos subordinados e outra que foca nos aspectos técnicos e apenas de produtividade nas empresas (ROBBINS, 2009).

Bass (1981) explica que, com base nesta divisão, os líderes foram classificados em democráticos ou autocráticos em função da forma como as decisões são tomadas, na qual a liderança democrática tem sua liderança orientada para relações com as pessoas e a autocrática com foco nos objetivos organizacionais. Não houve conclusão de qual estilo de liderança seria o melhor pois em diferentes momentos a necessidade da adoção dos diferentes estilos se fazia necessária ou mais eficaz (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI Jr.1986; CHEMERS, 2000; BRYMAN, 2004a; MELO, 2004).

2.2.1.3 Teoria da abordagem Contingencial

A abordagem contingencial traz uma nova variável além do próprio líder e seus seguidores, levando-se também em consideração a variável situacional que se inter-relacionam (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR.1986).

Nessa proposta destaca-se o modelo contingencial de liderança de Fred Fiedler da universidade de Illinois que obteve maior aceitação dentre a comunidade acadêmica para medir o estilo de liderança com a proposta a escala do Colaborador Menos Preferido – *Least Preferred Coworker* (LPC). O objetivo desta escala é diferenciar o estilo de liderança em relação a sua orientação para o relacionamento ou para a realização das tarefas (Pina e Cunha, et al, 2007).

São estudados três critérios situacionais na relação entre líder e liderados: o grau de confiança entre o líder e os membros do grupo; a estrutura de tarefa (o nível de procedimentos estabelecidos no trabalho); e o poder da posição que interpreta a influência do líder sobre as variáveis de poder (HERSEY; BLANCHARD 1986; MELO, 2004; ROBBINS, 2009).

No modelo LPC a pessoa avaliada deve pensar em dois colegas de trabalho, sendo um que gosta e outro que não há empatia no trabalho. Em seguida esta pessoa atribui adjetivos a estes colegas, como agradável / não agradável ou próximo / distante. A partir destes resultados Fiedler concluiu que dentre os tipos de líderes (orientação para tarefa ou relacionamento), o primeiro tinha melhor aplicabilidade em situações de alto ou baixo nível de controle, já o segundo era mais efetivo em situações de controle moderado (HERSEY; BLANCHARD 1986; BRYMAN, 2004a; MELO, 2004, ROBBINS, 2009).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard apresenta pela primeira vez à importância dos liderados, permitindo ao líder adaptar seu comportamento as diversas situações, o modelo de Hersey e Blanchard analisa a liderança sob duas variáveis o comportamento do líder e a maturidade dos colaboradores, a primeira variável fala sobre o comportamento do líder “Sendo este descrito à luz do modo como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento” (Miguel Pina e Cunha et.al 2007:353). E a segunda variável sobre a maturidade dos colaboradores. “Um colaborador maduro é o que sabe e deseja assumir responsabilidades. A maturidade respeita à tarefa em causa e não à personalidade do indivíduo” (Miguel Pina e Cunha et.al 2007:353-354).

A partir deste cruzamento Hersey e Blanchard propõem quatro estilos comportamentais de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, abaixo a figura que representa os estilos comportamentais de liderança relacionados com os graus de maturidade dos liderados:

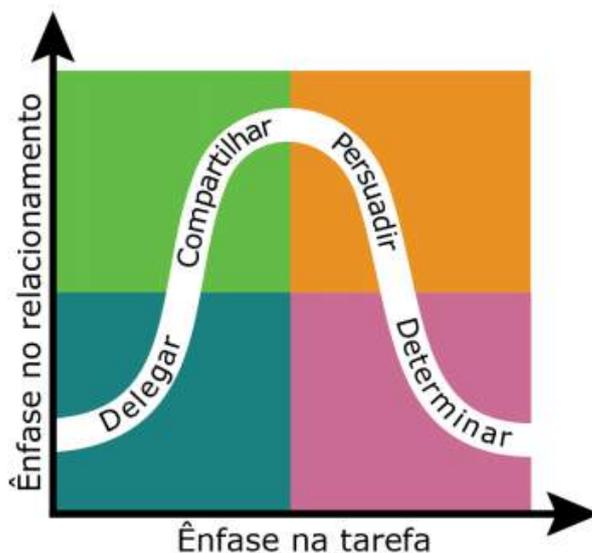


Figura 4 - Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus da maturidade dos liderados. Fonte: Adaptado do modelo situacional de Hersey e Blanchard, 1986, pág. 193.

A partir da observação deste gráfico verificam-se as diferenças nos estilos comportamentais de liderança. Em *Delegar* há baixa orientação tanto para relacionamento quanto para tarefa, neste caso “o líder dá pouca direção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade de execução” (Bilhim, 2004 apud Ilharco Lourenço, 2009, pg 190). No estilo de liderança *Compartilhar* a orientação para o relacionamento é alta porém para tarefa é baixa causando a “partilha de decisão entre líder e subordinado, em que o papel daquele é o de facilitar a comunicação” (Bilhim, 2004 apud Ilharco Lourenço, 2009, pg 190). Em *Persuadir* se tem elevada orientação para relacionamento e tarefa, portanto este líder “dá a maior parte das orientações e convence os liderados a adotarem os comportamentos desejados” (Bilhim, 2004 apud Ilharco Lourenço, 2009, pg 190). Por último o estilo *Determinar* acontece quando há elevada orientação para tarefa e baixa orientação para relacionamento então o líder “indica o que, quando e onde, as diversas tarefas são feitas. Salienta um comportamento diretivo” (Bilhim, 2004 apud Ilharco Lourenço, 2009, pg 190).

A abordagem contingencial não demonstrou resultados consistentes e apesar de aceita em na década de 1980 no início da década de 1990 ela cai em desuso (BRYMAN, 2004a).

2.2.1.4 Teoria Neocarismática

As teorias neocarismáticas tiveram seu início na década de 80 em oposto ao foco anterior que era a adaptação do líder ao perfil da equipe. A partir deste momento, o foco passa a ser no líder e em sua capacidade gestora, dando destaque a parte afetiva, ou seja, na relação entre o líder e seus seguidores (Pina e Cunha, et al, 2007). Bilhim (2004) destaca duas teorias: a da atribuição da liderança e a da liderança carismática, formando as chamadas teorias neocarismáticas.

A teoria da atribuição da liderança proposta por McElroy em 1982 diz que o líder se define como líder por ser reconhecido pelos seguidores, dada a atribuição de determinadas características como a inteligência, personalidade ousada, aptidão verbal forte, agressividade e compreensão (Ilharco e Lourenço, 2009). O liderado procura encontrar tais características para considerá-lo como seu líder. O líder, por sua vez, procura fortalecer a sua relação com o grupo com sintonia e atribuição da liderança, mostrando que é inteligente, sociável, eficiente na forma verbal, ousado e esforçado (Aguiar, 2010).

Como evolução da teoria anterior surge a teoria da liderança carismática onde os subordinados atribuem e enxergam o líder como um ser fantástico (Bilhim, 2004). Esta teoria defende que “este tipo de liderança existe quando os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança com base no seu comportamento” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.198), havendo uma interligação entre as características do indivíduo e a situação da causa. Desta forma Klein e House (1995) definiram que devem haver três elementos para que haja a liderança carismática: a faísca, o líder carismático; a matéria inflamável, os seguidores; e o oxigênio do ambiente carismático ou de crise. A união destes três fatores proporcionaria a existência do carisma. A relevância deste estudo é levantar se o carisma é inato ao ser humano ou é passível de aprendizado. (Ilharco e Lourenço, 2009).

Surge em seguida o estudo das teorias neocarismáticas a teoria da liderança Transformacional e Transacional. Em 1978 James MacGregor Burns, historiador americano e cientista político, em uma pesquisa qualitativa de líderes políticos identificou dois tipos de liderança: a transformacional e a transacional, a partir disso esta definição se tornou uma construção comum na literatura sobre liderança (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996; POUNDER; COLEMAN, 2002; STELTER, 2002; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHIMIDT; ENGEN, 2003).

2.2.1.4.1 Estilo Transformacional

Os líderes Transformacionais surgem para influenciar pessoas, promovendo revoluções, quebrando paradigmas, causando mudanças e levando os subordinados a realização de ações que visam o bem do grupo (Aguiar, 2010). Na liderança transformacional os líderes promovem mudanças de atitude nos subordinados assumindo compromisso com a missão, objetivos e estratégias da organização, nos quais se tem resultados como mudanças estratégias e cultura das organizações, levando em consideração a capacidade dos liderados de participar ativamente dos processos de mudança na organização e não somente a influência do líder. A liderança transformacional é vista como um processo compartilhado que envolve as ações dos líderes em diferentes níveis da organização (BURNS, 1978, apud YUKL, 1989).

Joseph Jr. (2009, p.89) define que “os líderes transformacionais inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando os momentos de conflito e de crise para despertarem as suas consciências e para os transformarem. Os líderes deste tipo mobilizam recursos de poder com vistas à mudança, apelando aos ideais e valores morais dos seus seguidores, e não às suas emoções primárias, como o medo, a ganância e o ódio”.

Neste tipo de liderança o líder articula e compartilha a visão de futuro com os liderados, levando em consideração as diferenças individuais, gerando estímulo e inspiração nos liderados para que transcendam seus interesses individuais em prol do objetivo maior (GALLON; ENSSLIN, 2008). Além disso, há um envolvimento emocional do líder com o subordinado que eleva a moral e motivação dos seguidores, pois o líder preocupa-se com as emoções e valores de seus seguidores (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Líderes transformacionais influenciam os membros da equipe a se desenvolverem e se capacitarem beneficiando além da equipe, e organização em que atuam e a sociedade em que se localizam. Para tanto são necessários alguns requisitos como a capacidade de valorização de subordinados, capacidade de desenvolver novas ideias, facilidade de emitir mensagens de fácil compreensão, de estimular seguidores, e o desenvolvimento de objetivos e metas para equipes. Estes líderes não apenas reagem às circunstâncias, mas tentam moldá-las (Avolio e Bass, 1995).

Para Bass (1985), a liderança transformacional segue a mesma linha da liderança carismática proposta por House (1977), porém enquanto a liderança carismática é definida como um processo no qual os seguidores são influenciados por sentirem forte ligação com o líder, na liderança transformacional. o carisma não é condição única, pois a estimulação intelectual e a consideração ao indivíduo são fatores fundamentais para este tipo de liderança.

A estimulação intelectual é o processo pelo qual o líder trabalha a consciência do indivíduo para a resolução dos problemas e o estimula a ver sob nova perspectiva. A consideração pelo indivíduo foca no estímulo e apoio ao desenvolvimento dos seguidores. Estes três fatores combinados distinguem a liderança transformacional da liderança carismática (YUKL, 1989).

2.2.1.4.2 Estilo Transacional

A liderança transacional utiliza o processo de incentivos para influenciar os esforços de seus subordinados deixando claro o que deve ser realizado para se obter a recompensa. As características da liderança transacional estão relacionadas a visão tradicional das organizações e suas relações, na qual o poder de decisão é concentrado no líder e os subordinados acatam suas ordens Burns (apud YUKL, 1989).

Neste tipo de liderança a relação entre líder e seguidores se estabelece na forma de recompensa, prestígio ou dinheiro a cada meta atingida, e punição quando o objetivo não é alcançado, é dada relevância ao desempenho na execução de tarefas Bryman (2004a).

O estabelecimento de recompensa ou punição depende da expectativa do líder quanto ao objetivo e esforço do seguidor, e o objetivo do líder é conseguir o cumprimento das metas, não tendo como cerne estimular o desenvolvimento dos subordinados, a eficácia deste estilo de liderança está limitada ao acordo implícito entre líder e seguidor (AVOLIO; BASS, 1995).

Na liderança transacional o líder orienta, distribui recompensas, motiva a equipe para atingir as metas organizacionais, não tendo foco no desenvolvimento dos seguidores Melo (2004).

A liderança transformacional se utiliza de abordagem diferente junto aos seguidores “Os líderes transformacionais apelam ao interesse coletivo de um grupo ou organização, ao passo que a capacidade de mobilização dos líderes transacionais assenta nos diversos interesses individuais. Os primeiros recorrem sobretudo ao poder brando da inspiração, os segundos ao poder duro da ameaça e da recompensa. Os líderes transacionais criam incentivos concretos com vista a influenciarem o comportamento dos seguidores e estabelecem regras que associam o trabalho a recompensas” (Jr., 2009, p.90).

Apesar das evidentes diferenças entre a liderança transformacional e transacional, ambas podem ser eficazes e não são de forma alguma mutuamente excludentes, observando sua aplicação de acordo com o contexto da organização e seu momento (Joseph Jr. 2009; Rego e Cunha 2004; Ilharco e Lourenço 2009).

Tabela 3 - Linha do Tempo das Abordagens da Teoria da Liderança

Marco Inicial	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
Início do Séc. XX	Personalidade	Stogdill	Abordagem dos Traços	Aceita a ideia de líderes natos, onde os líderes são detentores de capacidades especiais e homens superiores diferenciados dos subordinados.
1940	Comportamental	Blake e Mouton	Abordagem Comportamental	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1980	Contingencial	Fred Fiedler	Abordagem Contingencial	Além da variável do líder e seus seguidores considera-se a variável Situacional em que se relacionam
1980	Neocarismática	McElroy	Teoria Neocarismática	Foco no líder e sua capacidade gestora, destacando a parte afetiva entre líder e seguidores.
1980	Transformacional	Burns	Teoria Transformacional	Líderes que inspiram e fortalecem seguidores e utilizam de momentos de conflito para despertar sua consciência e os transformar
1980	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Relação entre líder e seguidores se estabelece por meio de recompensa ou punição.
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.

2.3 LIDERANÇA FEMININA

A partir da análise histórica dos estilos de lideranças apresentados busca-se analisar a liderança feminina e como isso influencia os aspectos sociais que afetam este tipo de liderança.

A discussão sobre a questão da liderança feminina ganha mais importância à medida que estas profissionais ganham espaço nas organizações. Entretanto, apesar da progressiva entrada da mulher no âmbito público, sua ligação ao espaço privado continua forte, pois estas apenas acrescentam a vida pública a privada pré-existente (Macedo & Koning, 2009).

Isso expõe o grande obstáculo à liderança feminina - o tempo -, dado que ao entrar no mundo do trabalho a mulher assume a dupla jornada caracterizada pela conciliação entre o trabalho e a vida familiar, bem como a cultura do “*anytime, anywhere*” caracterizado pela total disponibilidade e mobilidade geográfica conforme estudo apresentado pela McKinsey & Company em 2010. Nogueira (2010) referencia o papel da mulher como aquela que abdica de seus interesses e objetivos pessoais para que a relação com o parceiro funcione.

Neste sentido se apresentam os problemas que surgem no caminho das mulheres executivas a medida que escalam a hierarquia das organizações e na qual a tradição familiar cobra que a mulher esteja mais disponível que o homem para resolução de problemas. Também na ausência de partilha dos afazeres domésticos e familiares, bem como na carga horária extensa que os homens estão habituados, mas que para as mulheres não são facilmente aceitas, prejudicando ou sua rede de contatos, ou seu convívio familiar (Amorim 2009). As mulheres ainda são as principais responsáveis pelos afazeres domésticos segundo relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2009) com média de dedicação de 25 horas semanais contra apenas 10 horas semanais médias dentre os homens.

Diante do contexto histórico da sociedade o papel da liderança tem sido destinado ao homem, levando em consideração que a definição do que é próprio ao homem ou a mulher está diretamente ligada a cultura e sua representação de gênero. Tal afirmação é explicitada na ideia de Adler (2002, p.12-24, apud Duarte, D’Oliveira; GOMES, 2009):

“Por exemplo, a expectativa/crença comum do homem como agressivo, independente, pouco emocional, objetivo, dominante, ativo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso, suporta a imagem do homem como líder. Ao contrário, a mulher caracterizada como faladora, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, tem minado a sua imagem enquanto líder.”

Desta forma se constrói a hipótese de que as mulheres não podem adotar um estilo de gestão com autonomia e a orientação para resultados, onde se privilegia o modelo de gestão que remete ao ideal da liderança por comportamento masculino. Por outro lado, existe uma tendência em julgar o estilo de atuação rígido quando empregado por uma mulher em cargo executivo, em relação a hierarquia e ao exercício do poder (Billing e Alvesson (2000), apud DUARTE, D'OLIVEIRA; GOMES (2009).

Uma das metáforas utilizadas para os confrontos que a mulher possui no seu percurso profissional é o labirinto, que possui três grandes muros: estereótipos de gênero, teto de vidro e o abismo de vidro (Eagly e Carli 2007 apud DUARTE, D'OLIVEIRA; GOMES, 2009):

Os estereótipos de gênero relacionam a liderança a realidade masculina, deixando intrínseco que ser mulher e líder eficaz pode ser contraditório, pois ao serem estereotipadas como emocionais são excluídas de posições de liderança, a menos que possuam a capacidade de pensar como homem (Carvalho, 2000, apud DUARTE, D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

A metáfora do teto de vidro descreve a barreira invisível que dificulta o crescimento e promoção a posições de alta gestão, observando-se a promoção de seus pares masculinos enquanto há a estatização destas profissionais (Kee, 2006, apud DUARTE; GOMES; OLIVEIRA, 2009).

O abismo de vidro se refere ao fato da mulher ser selecionada a posições de liderança quando a performance da gestão da organização encontra-se em declínio, por outro lado isso não é tão observado quando a empresa encontra-se em momento de progresso (Ryan, Haslam e Postmes, 2007, apud Duarte, Gomes e Oliveira, 2009).

No âmbito educacional segundo Censo (2010) as mulheres são atualmente 58% das universitárias no Brasil, porém apesar do alto nível educacional isso não se relaciona proporcionalmente com as posições que as mesmas ocupam no mercado de trabalho. Principalmente no que tange aos cargos de liderança, no qual por vezes apesar de estarem melhores preparadas para exercer estes cargos, observa-se uma maior facilidade na ascensão de homens, além do decréscimo no número de mulheres nas ocupações destes lugares na hierarquia das organizações (Nogueira 2010).

Segundo relatório da consultoria Bain & Company (Bain & Company, 2013) em levantamento emitido em 2013, das 250 maiores empresas brasileiras apenas 2% dos presidentes são mulheres. Segundo pesquisa da Fundação Getulio Vargas (FGV) Direito de São Paulo (2013) baseada em dados das mais de 800 empresas de capital aberto no Brasil disponíveis na CVM, 48% das empresas ainda não tem nenhuma mulher no conselho de

administração, 66,5% das empresas não apresentam sequer uma mulher em posição de diretoria executiva. Porém, há uma projeção de melhora tendo em vista que o número de mulheres no conselho de administração juntamente com a diretoria executiva passou de 7.8% em 2003 para 8.8% em 2013.

O estudo apresentado pela McKinsey & Company (2010) sobre a evolução das mulheres licenciadas em comparação com a presença feminina nas Comissões Executivas mostra que mudar o sistema de promoção é fundamental, uma vez que o número crescente de graduadas não é suficiente para diminuir o fosso entre os gêneros em cargos de alta gestão conforme Figura abaixo.

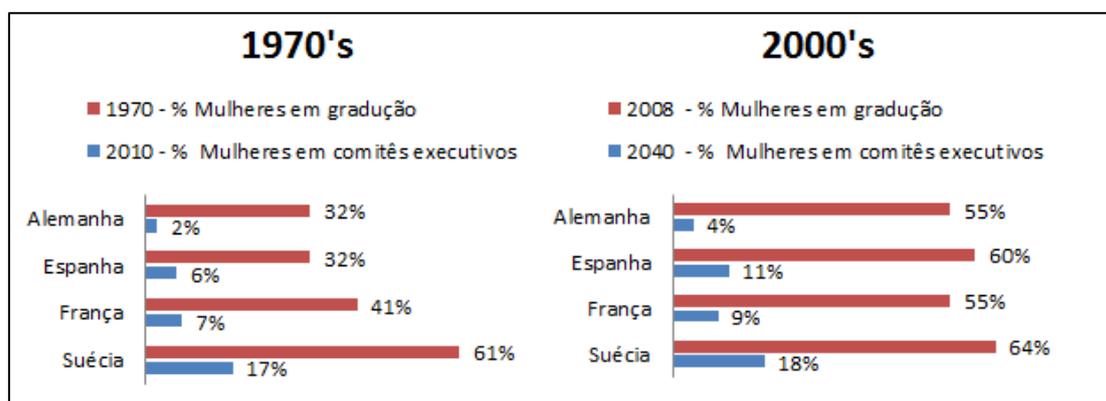


Figura 5 - Pesquisas sobre Mulheres graduadas x Mulheres em comitês executivos – 1970's, 2000's, projeção para 2040's. Fonte: Adaptado de Estudo da McKinsey & Company (2010).

A relevância da diversidade de gênero nos cargos de liderança no topo tem aumentado, tornando fundamental para as empresas a criação de ações visando esse aumento, onde diversos estudos têm apontado a eficácia da performance financeira nos cargos de topo e uma liderança que leva a empresa a uma melhor performance no geral. Para que haja a evolução neste sentido é necessária a consciência da diversidade de gênero para a implantação eficiente de medidas de diversidade de gênero (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan 2010).

Segundo Nogueira (2010) as mulheres que ascendem a cargos de gestão tendem a ficar confinadas aos níveis mais baixos de gestão, porque os níveis mais altos tendem a ser masculinizados, cabendo às mulheres o papel de suporte e fornecimento de informações para que os homens tomem as decisões acerca do destino das empresas.

A política das organizações tem mudado com a revolução da informação, com estruturas hierárquicas cada vez mais planas, poder brando, e cada vez mais com liderança compartilhada, na qual o líder se encontra no meio do círculo, e não no topo da pirâmide (Joseph Jr. 2009).

Levando em consideração os “estereótipos estabelecidos, o estilo de liderança masculino é assertivo, competitivo, autoritário e centrado no controle do comportamento dos outros. Em oposição, o estilo de liderança feminino é colaborativo, participativo e interativo, visando cooptar o comportamento dos seguidores” (Joseph Jr.,2009, p.16).

O estilo feminino de liderança tende a criar mais redes de cooperação e apoio mútuo entre os liderados, que atualmente tem ganho destaque pois tem havido uma exigência maior de liderança participativa e integrada, com enfoque nesse estilo de liderança “feminino”.

Porém há uma ambiguidade no que concerne ao estilo de gestão, pois se as mulheres que se comportam com o estilo estereotipado feminino de gestão são julgadas como menos eficazes, aquelas que adotam o estilo masculino de gestão também sofrem julgamento social atrelado a sua imagem (Nogueira, 2010).

As mulheres tendem a apresentar um estilo de liderança transformacional, no qual há capacidade de fazer com que os liderados transformem em seus os interesses da companhia, atribuindo seu poder a características pessoais como carisma, sendo mais participativas e com maior capacidade de relacionamento interpessoal. Por outro lado, o estilo de liderança masculino tende a ser transacional, onde a relação com colaboradores se dá baseada em troca de recompensas pelo trabalho realizado ou punição por baixo desempenho se utilizando do poder dado pela autoridade formal (Santos 2010; Bernard Bass et al., 1996).

Apesar dos estudos indicarem diferenças entre o estilo de gestão masculino e feminino, os resultados destes estudos não são unânimes pois ao mesmo tempo em que alguns afirmam estas diferenças outros indicam a não existência das mesmas (Nogueira, 2010). Podemos inferir que a literatura científica não apresenta consenso acerca desta questão.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo os critérios de classificação de trabalhos de investigação de Vergara (2007), esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins o estudo trata-se de um estudo exploratório realizado em uma área com pouco conhecimento sistematizado por ser uma temática relativamente recente, e não intenciona a elaboração de hipóteses em fase inicial, podendo estas surgir ao longo da pesquisa (Cervo & Bervian, 1983). Além disso, contribui para a análise de temas estudados pela literatura acadêmica, proporcionando uma visão geral acerca de determinado fenômeno em razão de sua complexidade. É também descritiva porque busca expor características da população estudada, que trata das mulheres em cargos de liderança, podendo estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza, porém sem o compromisso explicar os fenômenos descritos (Cervo & Bervian, 1983).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica a respeito de liderança no contexto geral e especificamente quanto a liderança feminina, fazendo uso no formato secundário de outros trabalhos de pesquisa relacionados aos desafios no crescimento destas mulheres a cargos de gestão. A pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico, porém como esta fonte pode esgotar-se em si mesma faz-se necessária sua junção a outro meio de pesquisa Vergara (2014). Optou-se pela junção com uma investigação empírica realizada por meio de pesquisa de campo com entrevistas abertas, semiestruturadas e individuais no local onde ocorre o fenômeno Gil (2008).

A escolha da abordagem qualitativa se deve ao fato de que é possível estabelecer procedimentos que levam em consideração a experiência do ponto de vista do entrevistado (Bogdan & Biklen, 1994). Este tipo de abordagem tem a vantagem de ajudar a descrever a complexidade de determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos pela organização, e permitindo o entendimento de particularidades sobre seu comportamento Richardson et al. (1999, p.80).

A partir da pesquisa de campo pretendeu-se verificar a visão das entrevistadas sobre os fatores que influenciam na ascensão de mulheres a cargos de gestão, e possíveis fatores dificultadores. A Figura abaixo demonstra o caminho percorrido por este estudo:

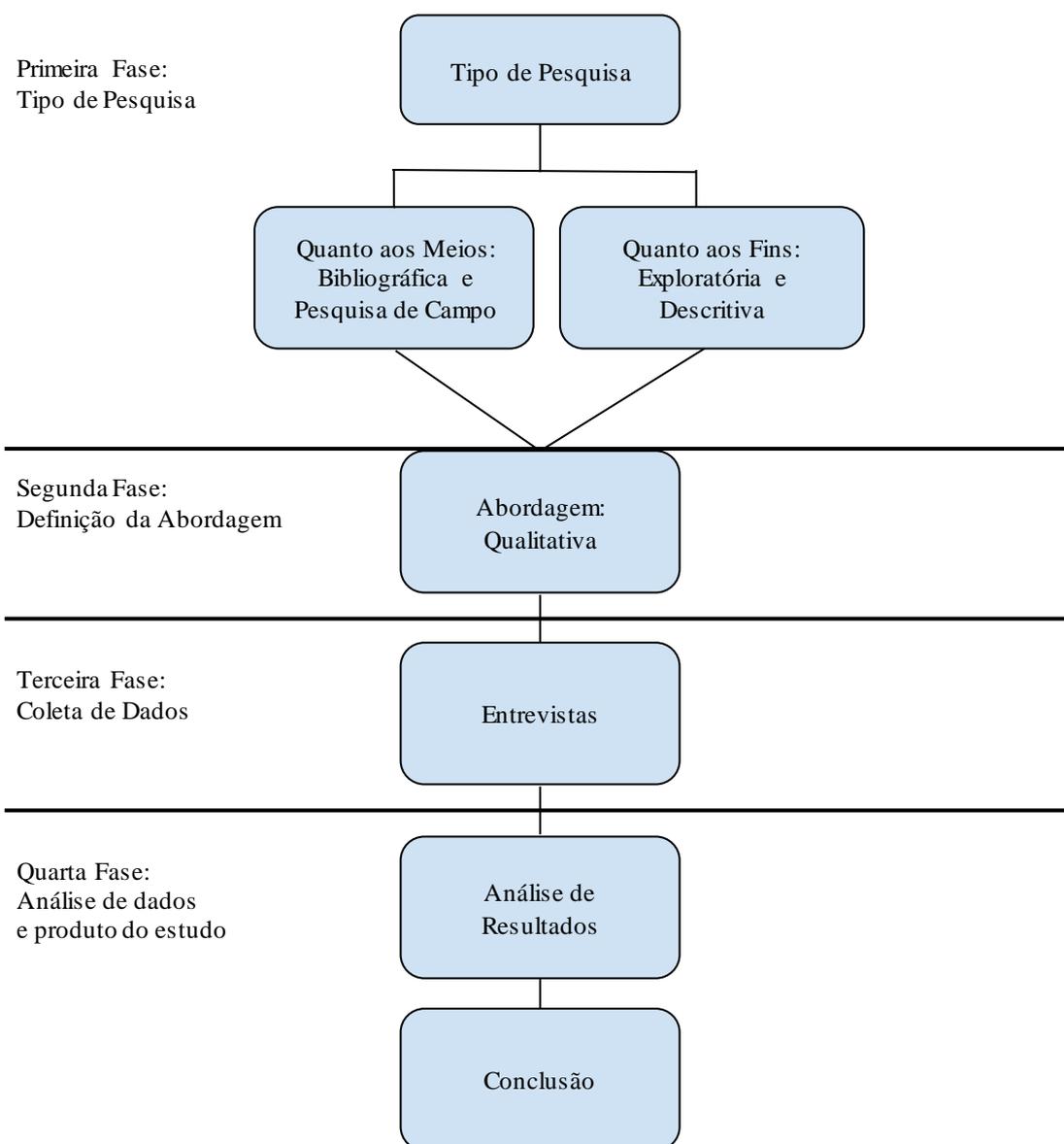


Figura 6 - Caminho percorrido para o resultado da pesquisa.

A entrevista, segundo Richardson et al. (1999, p.207), “é uma técnica importante, que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” e “proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”. Foram realizadas entrevistas individuais gravadas, transcritas e analisadas utilizando o método de análise de conteúdo que segundo Bardin (2004, p.127) “fornece informações suplementares ao leitor crítico de uma mensagem”. Dentro desta análise foi utilizado o princípio da categorização que “se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” (RICHARDSON et. al., 1999, p.243).

As perguntas, no Anexo A, foram divididos em 7 blocos de acordo com os assuntos

abordados, de forma a tornar a entrevista mais linear e facilitar a análise das respostas:

1. Caracterização da entrevistada: visa conhecê-la quanto ao aspecto demográfico;
2. Experiências pessoais: visa identificar as características, situações e/ou pessoas que contribuíram para a emergência da líder;
3. Experiências profissionais: busca identificar as características da entrevistada enquanto líder e compreender de que forma o percurso profissional da entrevistada contribuiu, ou não, para a emergência da líder;
4. Dimensão escolar / acadêmica / formativa para identificar/compreender a importância da formação acadêmica para a emergência da líder;
5. Dificuldades / problemas / compensações enquanto líder a fim de caracterizar a entrevistada enquanto líder e sua percepção de seu trajeto profissional
6. Mulher e líder: para compreender de que forma a ordem social de gênero tem, ou não, influência nas questões de liderança, na perspectiva da entrevistada;
7. Considerações finais: para permitir à entrevistada dispor de um momento para fazer sugestões/críticas à entrevista.

3.2 População e Amostra

O universo de pesquisa de campo foi constituído por mulheres líderes com cargo de gestão, tendo como critério principal a gestão de equipes.

Dentro desse universo foi escolhida a amostra não probabilística, na qual, de acordo com Barbetta (2005), a probabilidade de seleção não é igual para todos os elementos da população (Barbetta, 2005) e, portanto, não prevê generalização dos resultados obtidos para além da amostra em si.

A amostra deste estudo foi composta por gestoras ocupantes de cargos diversos desde o primeiro nível de coordenação até o nível de gerência com diferentes faixas de idade e de tempo de experiência em cargos de liderança totalizando quatro mulheres ao todo. O critério de seleção foi o de serem responsáveis por equipes e com autonomia para tomada de decisão. As entrevistadas foram contatadas e convidadas pessoalmente, sendo explicado o tema da pesquisa e convidando-as para a entrevista. A seleção foi feita por conveniência dessa pesquisadora, em função da facilidade de acesso em seu ambiente de trabalho.

3.3 Delimitação do Estudo

A pesquisa para este trabalho está limitada a uma empresa brasileira de grande porte do ramo de seguros. As entrevistas foram feitas com quatro mulheres funcionárias desta empresa, todas ocupantes de cargos gerenciais.

Esta amostra representa uma pequena parcela do universo total de indivíduos que compõem esta população, logo, há vulnerabilidade para um distanciamento do resultado nesta faixa de profissionais. Além disso, de acordo com (Fernandes 2015) as amostras não probabilísticas não se baseiam em critérios estatísticos, podendo conter vieses em seus resultados, apesar de seu uso ser comum, legítimo e efetivo.

3.4 Processo de Coleta de Dados

Seguindo a classificação de Richardson et al. (1999) para o processo de coleta de dados, utilizou-se o tipo de corte transversal pois ocorre em um determinado período no tempo, a fim de colher informações sobre a percepção dos entrevistados neste momento, uma vez que pode haver variação destes resultados em novos estudos, por influências das experiências que os mesmos possam vir a ter.

Foram realizadas entrevistas abertas semiestruturadas e individuais. Segundo Colognese&Mélo (1998) a entrevista semiestruturada é caracterizada pela formulação da maioria das perguntas com antecedência, neste tipo de entrevista o condutor tem uma participação ativa e, apesar do roteiro, é possível fazer perguntas adicionais a fim de esclarecer questões e o contexto do entrevistado.

A escolha das entrevistadas foi feita em função do cargo que ocupam, com autorização para a entrevista e deixando claro que não terão seus nomes e locais de trabalho expostos. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho das entrevistadas, individualmente, sendo gravadas com devido consentimento, e transcritas posteriormente.

Utilizou-se a técnica de entrevista dirigida com perguntas pré-formuladas e entrevista guiada, fazendo eventual uso de perguntas extras durante o processo. As questões abordadas tiveram como objetivo principal verificar os principais fatores que influenciam na ascensão a cargos de alta gestão por partes destas executivas. Para a realização das entrevistas seguiu-se o roteiro de entrevistas descrito no Apêndice A.

O propósito da entrevista não é o de ter respostas a perguntas específicas, de testar hipóteses ou avaliar algo específico, mas o de entender a experiência de outras pessoas e seus significados, segundo Seidman (1991), na maioria dos casos seria possível obter resultados por meio da observação, porém não se teria acesso a compreensão subjetiva do indivíduo, portanto há de se conhecer os limites desta compreensão.

A hipótese básica da pesquisa a partir da entrevista é a de que os significados que as pessoas atribuem a suas experiências afetariam o modo como elas as executam. Para Schutz (apud SEIDMAN, 1991, p. 12-15) o caminho mais próximo para esta compreensão subjetiva estaria então vinculado a capacidade do pesquisador de entender o comportamento dentro do contexto, portanto a entrevista viabilizaria este acesso promovendo um caminho para o pesquisador compreender o significado deste comportamento.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada, pois é adequada para obtenção de informações de pessoas que conhecem a fundo o tema estudado Gil (2006 apud Selltiz 1967). Com o intuito de obter informações das entrevistadas com elevado grau de autonomia em relação as respostas, seguindo, porém, um guia que define a ordem lógica para se obter o essencial com liberdade de resposta ao entrevistado (Amado, 2009).

As entrevistas foram efetuadas presencialmente com gravação autorizada e garantia de uso acadêmico das informações obtidas. O tratamento dos dados obtidos foi transcrito integralmente e analisado de forma exploratória e descritiva, equiparando com a teoria e verificando quais mais se assemelham aos resultados da pesquisa.

4. Análise Dos Resultados

4.1 Características da Amostra

A empresa escolhida para esta pesquisa é uma empresa nacional privada de seguros de grande porte brasileira fundada em 1895, possuindo 123 anos de atuação no ramo segurador no Brasil. Sua receita é de aproximadamente R\$ 18,2 bilhões divididos entre as áreas de automóveis, residencial, corporativo, saúde e odontológico, vida e previdência e capitalização. Possui cerca de 5 mil funcionários e presença nacional com mais de 7 milhões de clientes e cerca de 30 mil corretores independentes, com patrimônio líquido de R\$ 5,6 bilhões e lucro líquido de aproximadamente R\$ 773 milhões.

Com o intuito de preservar a identidade das entrevistadas, assim como os nomes não

foram revelados. Na tabela 4 a seguir apresentam-se os dados demográficos das quatro entrevistadas:

Tabela 4 - Dados demográficos das entrevistadas

Entrevistadas	Cargo	Idade	Tempo de empresa	Estado Civil	Filhos	Escolaridade
Entrevistada 1	Coordenadora de Desenvolv de Sistemas	51	26 anos	Divorciada	1	Pós – TI
Entrevistada 2	Gerente de Contas a Receber	41	3 anos	Casada	1	MBA Finanças
Entrevistada 3	Gerente de Cobrança	-	2 anos	Casada	0	MBA Finanças
Entrevistada 4	Supervisora de Arrecadação	28	7 anos	Casada	0	MBA Finanças

4.2 A Entrevista

O processo de realização das entrevistas ocorreu fora do horário de expediente na empresa e de acordo com as agendas e disponibilidade das entrevistadas. Foram aplicadas 4 entrevistas com perguntas abertas e discursivas, com um roteiro semiestruturado, sendo verificados os dados preliminares: idade, estado civil, escolaridade, filhos, e informações sobre o lado feminino da mulher, comportamento, exigências sociais para mulheres, diferenças entre os sexos. Cada entrevista teve duração média de 1 hora e foi gravada mediante consentimento livre das entrevistadas. A partir desta análise procedeu-se o paralelo com os conceitos de liderança abordados na análise e revisão bibliográfica deste estudo.

Estudou-se cada entrevista separadamente e com profundidade, de forma a promover a tentativa de entendimento das compreensões individuais de cada indivíduo, de seus pensamentos, histórias e ideais, conforme as categorias na análise do conteúdo das entrevistas que visam investigar os fatores diferenciais na ascensão a cargos de liderança para mulheres executivas.

Optou-se por analisar por categoria para facilitar a análise da informação, dentre diversas técnicas de análise de conteúdo “a mais antiga e a mais utilizada é a análise por categoria” Richardson (1999, p.243). Segundo Bardin (2004, p.111), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Um dos primeiros objetivos da categorização “é fornecer, por codificação, uma representação simplificada dos dados brutos” Bardin (2004, p.112), onde o título de cada categoria só é definido após a análise, ou seja, no final da operação.

Para uma boa análise de conteúdo, segundo Richardson (1999, p.223), as categorias devem cumprir os seguintes requisitos: “homogeneidade: não misturar critérios de classificação; exaustividade: classificar a totalidade do texto; exclusão: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em mais de uma categoria; objetividade: codificadores diferentes devem chegar aos mesmos resultados”.

Foram definidas 4 categorias na análise do conteúdo das entrevistas. As categorias definidas visam investigar os fatores diferenciais na ascensão a cargos de liderança para mulheres executivas:

- Experiências pessoais e liderança
- Visão de liderança
- Desafios em ser mulher executiva
- Expectativas e sonhos profissionais

4.2.1 Experiências pessoais e liderança

Essa categoria foi criada para esclarecer de forma geral de que forma a carreira das executivas pode afetar o âmbito social. As questões feitas de forma semiestruturadas permitiram as entrevistadas relatar as influências familiares em suas carreiras, à visão destes sobre seus trabalhos e discorrer sobre suas qualidades de vidas e o equilíbrio entre pessoal e profissional.

Segundo as entrevistadas o papel da família é considerado crucial no encorajamento e suporte para assumir cargos de liderança, isso é relatado pelas entrevistadas em sua criação

familiar:

“Eu venho de uma família predominantemente de mulheres, tenho duas irmãs, só primas. A gente acaba saindo do estereótipo, porque uma família que só tem mulher as pessoas acabam formando as elas para serem profissionais, fora do padrão. A coisa de estudar ter carreira sempre muito forte na família toda, e eu tenho filha também...” (E-1).

“Se eu fizer um exercício para repensar isso, eu acho que a minha formação familiar ajudou na questão de que eu sempre fui muito incentivada pelos meus pais a ser uma pessoa de tomar decisão de ter autonomia, eu acho que isso ajuda.” (E-2).

“... Minha mãe sempre me criou direcionando, você tem que ter profissão e nunca me cobrou o casamento. Eu acho que essa questão que ela sempre deixou muito forte da independência, de me criar enfrentando a vida... Eu acho que isso da minha mãe não cobrar casamento não cobrar o corpo bonito, não cobrar a mulher vitrine, mas cobrar a mulher que se sustenta, que se auto gestiona, isso me fez não ter medo de enfrentar a liderança, porque não é uma posição muito tranquila, quando você tem que ter muita disposição, você tem que ter muita doação...” (E-3).

“Eu acho que isso é a parte fundamental, onde tudo começa então assim, minha mãe sempre foi uma pessoa muito presente, ela sempre foi uma pessoa que desde cedo já dizia quais eram os meus responsabilidades então acho que desde aí você já vai aprender o que você precisa de se desenvolver você precisa de algumas coisas se você quiser evoluir. Então acho que desde cedo meus pais já me deram esse direcionamento, de até mesmo a questão de investir na minha educação e já me dava pensar autonomia de você precisa caminhar sozinha você precisa ter suas responsabilidades então eu acho que com certeza isso foi o começo de tudo.” (E-4).

É evidenciada por duas entrevistadas a importância do apoio da família que construíram em suas carreiras e desempenho no trabalho:

“... E na família que eu construí, sem dúvida nenhuma seria muito mais difícil eu me dedicar ao trabalho se eu não tivesse a concordância, não é concordância porque eu acho um termo muito forte, não é o apoio, é mais do que isso, é a pessoa vibrar junto com você a pessoa entende que aquilo ali faz bem para você então é um incentivador, não é uma questão de “ah” eu te dou uma força não é uma questão de incentivo mesmo.” (E-2)

“A família que eu constituí com meu marido hoje, também, porque ele me apoia no sentido que ele não cobra os serviços domésticos, que são tidos como tipicamente femininos, como a sociedade ainda impõe que a mulher tem que cuidar da casa. Então eu acho que o apoio dele vem no sentido de que ele entende que ele mora junto comigo na casa, então ele também tem que lavar roupa, molhar planta, eventualmente fazer comida eventualmente é

outro tipo de apoio.” (E-3)

A gestora enxerga o apoio de seu esposo em não haver cobrança do serviço doméstico, conforme a pesquisa de Noor “as horas de trabalho da mulher crescem muito mais do que as dos homens, considerando-se que horas de trabalho representam a soma das horas despendidas no emprego formal e em casa” (Noor 2002, apud LINDO et. al., 2007, p. 5), segundo Aguiar “a dupla ou tripla jornada enfrentada pela mulher moderna, acabam exigindo da mulher um esforço descomunal, pois em todos os papéis que desempenha, ela precisa ser a melhor” (Aguiar 2007, p.85).

Quando abordada a carga de trabalho empenhada pelas entrevistadas todas demonstram cargas horárias extensas, que por diversas vezes não é compreendido por pessoas próximas a elas:

“Não entendem! (rs) É unânime, minha filha não entende, minha mãe, já tive namorado que reclamava, nunca está nunca pode, nem a minha terapeuta entende. Eles acham que é excessivo, e não é, é necessário.” (E-1)

“Não entendem. Uma frase muito comum que eu escuto “o que vocês tanto fazem?” Existe uma visão deturpada, é que existe a visão deturpada do que é ser líder, algumas pessoas enxergam o líder como chefe, que é o cara que não trabalha é o cara que fica sentado só dando ordem, que é diferente do líder, que na minha visão se envolve, ele tem que apoiar, ele tem que influenciar, ele tem que inspirar as pessoas. Não necessariamente o líder é o cara que vai saber fazer tudo na área, mas é o cara que tem que estar ali para apoiar, dando o famoso apoio moral, sem criticar, sem botar pressão. Porque às vezes eu fico tanto tempo na empresa, eu não consigo ir pra casa e ver um liderado meu, mesmo que seja uma situação operacional do dia a dia, que eu não saiba executar mas eu tenho que no mínimo dar o direcionamento, e dar o apoio por isso eu acho que o líder é tão demandado.” (E-3)

“Ah sim, algumas pessoas estranham bastante. Eu tenho amigos que tem a meu mesmo tipo dia de vida que eu, então acho que eles meio que entendem, e eu também tenho aqueles que... É perfil né? E esses se assustam bastante, quando a gente fala que “Cara tô saindo todos os dias às 11 e tal”. Aí você percebe um certo espanto.” (E-4)

Uma entrevistada observa que apesar da compreensão tida por sua família em sua carga de trabalho, há uma necessidade de atenção maior voltada ao lar em casos de problemas. Segundo o Conseil Consultatif Canadiensur La Situation de La Femme (1994, p.19 apud TREMBLEY, p. 101), “as pesquisas confirmam que as mulheres que tem um emprego assumem sempre a maior parte das responsabilidades pelas tarefas do lar e do

cuidado com os filhos”.

“É tranquilo, as pessoas entendem, e é aquela questão do incentivo. Eu acho que a minha família se posicionaria com relação a importância, e da priorização dos assuntos. Eu posso trabalhar muito se tiver tudo bem na minha casa, se alguma coisa acontecer na minha casa, todo mundo que trabalha comigo sabe disso, eu vou parar o que tiver que parar porque tem coisas mais importantes.” (E-2)

De acordo com de acordo com Williams e Ferris (2000) em relação ao nível de comprometimento fatores como compromissos externos e a família impactam diretamente as oportunidades de carreira, apesar disso um estudo feito por Jandeska e Kraimer (2005) sobre comprometimento organizacional concluiu que as mulheres se veem muito comprometidas com a organização.

Uma entrevistada enfatiza a dificuldade em conciliar diferentes papéis devido a carga de trabalho que tem fora do ambiente de trabalho e todas as suas outras responsabilidades na vida, tomando como intrínseca a responsabilidade social no cuidado com o lar, apesar de discordar desta visão. Oliveira (1999) comenta que as mulheres acabam sofrendo de estresse psicofísico, devido à sobrecarga de trabalho, pois precisam ficar oito horas na empresa e ainda têm a outra jornada em casa, fazendo compras, cuidando dos filhos e dos maridos.

“Trabalho com certeza bem mais que 40 horas, porque eu penso no todo, não só aqui dentro da empresa hoje, em média um gestor hoje requer pelo menos umas 12 horas de disponibilidade de horário, em média claro. E fora isso tem outra questão, chega em casa a gente para? Não, por mais que hoje eu não me sinta presa a atividades do lar, é porque tá no DNA, você chega em casa e vai se preocupar com coisas do dia a dia, com a rotina doméstica, ainda que meu marido me apoia muito, o supermercado, a feira, ele tem um horário muito mais flexível que o meu de trabalho, então acaba que socialmente digamos que ele faz o papel “feminino”. Então na visão machista isso é totalmente fora de propósito, que ele é o cara que vai a feira, então tudo que eu vejo que tem outras amigas minhas que também tem cargo de liderança e que também tem que se dividir para isso, e as que tem filho pior ainda, pois o marido entende que filho é da mãe, a casa e da mulher a cozinha e da mulher, tudo da mulher.” (E-3)

Quando questionadas a respeito de sua qualidade de vida a maioria das entrevistadas avaliam não ter equilíbrio entre profissional e pessoal como gostariam:

“Eu acho que não, eu acho que não dá, se eu pensar tudo que eu gostaria de fazer, eu acho que não. Mas também vou fazer um mea culpa aí, você trabalhar e se dedicar mais que 8 horas por dia você precisa ter uma disciplina muito grande para você encaixar outros

assuntos na sua agenda, e eu não gosto de ter essa coisa, não sou uma pessoa assim. Eu gosto de fazer as coisas mais livre, e por conta disso eu acabo não conseguindo encaixar tudo que eu gostaria de encaixar. Assim se eu espremer mais a minha agenda meus horários, eu consigo encaixar mais coisa, é um pouco de falta de disciplina também. É uma questão de estilo de vida, por exemplo eu prefiro acordar, 6:30 da manhã e sair de casa calma, tomar café da manhã com calma, acordar minha filha, eu poderia acordar 6:30 da manhã pegar a bolsa ir correndo pra academia, e daria tempo de fazer alguma coisa antes de chegar aqui, e eu não faço.” (E-2)

“Não é equilíbrio como gostaria, mas olhando meu momento hoje, eu vejo que eu consigo uma evolução muito grande, eu já tive períodos em que eu não tinha vida social. Hoje eu falo que eu tenho vida social, eu tento trazer no meu dia a dia de trabalho um clima de equipe onde a gente tenha momentos de relaxamento, então a minha equipe faz parte do meu círculo social, eu não vejo aqui dentro um lugar só de trabalho e lá fora só diversão....” (E-3)

“Na medida do possível tento me equilibrar, que é bem difícil, e tem momentos aqui que em que não tem jeito você acaba tendo que abrir algumas coisas, mas assim quando eu decido o que eu quero fazer um curso eu tento dar o mesmo peso. Então acabo deixando de lado algumas questões tipo exercício não tenho feito ... às vezes também muito por falta de vontade minha, acabo deixando de lado coisas que não gosto de fazer, é difícil, eu tento equilibrar mas eu ainda não consegui chegar onde eu quero, que é o equilíbrio que eu não tenho hoje.” (E-4)

Apenas uma indica “lidar bem” com sua divisão de tempo apesar da alta carga horária dedicada as atividades da empresa, e cobrança de familiares:

“Eu lido bem, primeiro porque eu gosto muito da minha da profissão, eu fui feliz no gostar o que faço, de achar que faço bem, apesar de mais velha consigo conversar com os “meninos” e conversar em um nível parecido, não fica fora, e conforme o tempo passa, se você olhar a quantidade de pessoas novas aqui é grande, é difícil manter isso, pois a tecnologia vai mudando, mas eu gosto disso...” (E-1).

4.2.2 Visão de Liderança

Esta categoria abrange a percepção (ou entendimentos) que as entrevistadas têm sobre o trabalho que realizam enquanto ocupantes de cargos executivos com poder de decisão. Esta categoria aborda questões como exemplos de liderança, a visão das entrevistadas sobre o que é ser líder, e sua própria liderança, bem como aferir as características que cernem esta temática, e se há influência no fato de ser mulher sobre o tipo de gestão empregada.

Questionamos sobre as pessoas que foram exemplos de bons líderes pretendeu-se avaliar as experiências profissionais das executivas com o objetivo de explorar o aspecto ligado à convivência profissional no ambiente corporativo que tenha servido de inspiração ou modelo de liderança:

“Eu tive um gerente chamado Brandao há 15 anos, que eu olhava e dizia quando crescer eu quero ser igual a ele. Ele era um cara equilibrado, que dava abertura para pessoa falar, ele não era “porra” louca, que deixava você fazer o que queria, ele tinha alguma rigidez, norte, mas ele não lidava com o medo, e sim com o senso de responsabilidade. As maiorias dos líderes que eu conheço lidam com o medo, coerção e ameaça eles não envolvem as pessoas (...) estamos aqui para executar um trabalho, prestar um serviço e cada um tem sua atividade e responsabilidade, eu sou a pessoa que acompanha e que divide e gere, e junta tudo, pois os outros tem atividades que não tem tempo para isso, esse tempo é meu essa maturidade é minha para isso.” (E-1)

“Eu tive um chefe no meu primeiro estágio, que foi um cara bastante emblemático, eu achava a prática dele muito interessante porque eu sempre detestei a supervalorização de cargo, e ele fazia isso com uma naturalidade muito legal, e eu achava essa característica muito marcante. Mas hoje me chama atenção todo mundo que consegue exercer os seus cargos de líder e quanto mais alto fica mais evidente, com essa sutileza, sem supervalorizar tudo, é uma pessoa como outra qualquer que tá nessa posição que é momentânea.” (E-2)

“...Então os meus valores referenciais de todos esses gestores que eu citei pra você desde lá de trás, se pegar todo esse grupo de pessoas, são pessoas extremamente éticas e com nível de competência elevadíssima, e são pessoas muito humanas, que foram sempre pessoas que eu via cargo de liderança umas gerentes outras diretoras, mas que era humanas e não se colocavam num pedestal, elas circulavam entre as pessoas que acho que são esses exemplos aí que foram me inspirando, da conquista de ter as pessoas ao lado e mostrar que somos todos iguais, não dá para ficar isolado, somos mais fortes quando estamos todos juntos quando a equipe está com a gente.” (E-3)

“A minha gerente que é hoje a pessoa que eu mais tenho convivência, que ela é um modelo de liderança muito firme e nato, então é uma pessoa que eu me inspiro muito, ela é uma pessoa que não precisa entender do detalhe pra conseguir passar a mensagem dela, eu acho

que ela consegue ser uma líder em qualquer área. Ela consegue entender o todo e consegue caminhar com aquilo, e fazer com que as pessoas façam o que tem que ser fazer e fazer o assunto andar, eu acho que isso é muito legal (...) você se sentir responsável por aquilo e caminhar sozinho.” (E-5).

O conjunto dos depoimentos citados faz referência às influências que as executivas tiveram, no transcurso de suas respectivas trajetórias profissionais, por parte dos seus superiores hierárquicos. Embora seja função do líder influenciar a equipe, a maneira como o líder procede para atingir esse objetivo pode variar. As entrevistadas têm referências de seus antigos superiores hierárquicos muito próximos às teorias contemporâneas de liderança que valorizam o aspecto humano das relações de trabalho. Neste sentido a maioria dos depoimentos traz informações focadas no aspecto relacional com a equipe para alcançar a eficiência no processo de gestão (Avolio, 2004; Bass, 1990) e fazem uma crítica às atitudes de estilo autocrático do superior hierárquico (BASS, 1990).

Buscou-se compreender a noção que as entrevistadas têm acerca da definição de líder:

“Eu acho que o que significa ser líder é orientar pessoas para alcançar objetivo, discutir estando de fora juntar e organizar para objetivo comum. É uma pessoa que tem que dar exemplo, não precisa ser respeito e admiração, mas as pessoas tem que saber que podem contar com você, tem que confiar em você e dar o exemplo mesmo, eu não posso propor a ninguém algo que eu não faço.” (E-1).

“Eu acho que é você conseguir colocar as pessoas para fazer o melhor delas.” (E-2).

“Liderar não é simplesmente mandar em pessoas, não é isso, você tem que influenciar pessoas, você tem que inspirar pessoas, formar pessoas. Eu tenho uma frase que eu sempre falo, o líder tem que ser uma ponte nunca um muro. O líder tem que ser aquele que ajuda as pessoas a chegar a terrenos ainda não conhecidos, tirar as pessoas da zona de conforto...” (E-3).

“É uma pergunta difícil, rs. Acho que líder é você conseguir fazer todo mundo caminhar em uma mesma direção, você conseguir orientar, todo grupo precisa ter alguém que oriente. Se todo mundo começar a agir por conta própria, ninguém vai chegar a lugar nenhum, então líder é alguém que consegue reunir todo mundo numa mesma ideia e objetivo e consegue caminhar pra ele.” (E-4).

Todos os depoimentos citados apresentam explícitas referências à equipe de trabalho, e enxergam a liderança como um fenômeno relacional, pois envolve líder e liderados, pode-se

avaliar que as entrevistadas valorizam as relações humanas com suas respectivas equipes de trabalho.

As entrevistadas também argumentam que ser gestor é lidar com o andamento prático do processo e que ser líder é lidar com pessoas, como já foi referenciado. Neste sentido a percepção e atitudes das entrevistadas, estão mais próximas dos elementos presentes na teoria transformacional de liderança: dar uma causa e não uma meta, envolvimento e comprometimento com a tarefa (Bass & Avolio, 2004; Souza, 2007).

Esse aspecto vai de encontro com alguns estudos como de Eagly & Johnson (1990), Vroom & Jago (1995) e de Vroom (2000), consideram que há determinados estilos mais característicos das mulheres em contraposição aos homens. Ou seja, “(...) as mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais do que os homens” (Pina e Cunha, et al, 2007:391).

Buscamos aferir o autoconhecimento acerca de sua liderança, e fazendo um paralelo quanto a própria definição de líder informada pelas entrevistadas, para que possamos estabelecer uma relação com a perspectiva de Teixeira (2005), quanto ao dever do líder se autoavaliar antes da escolha do estilo de liderança a adotar em determinada circunstância.

“De uns tempos para cá mais tranquila, eu era técnica, então eu era fazer e muito pouco delegar. No meu caso eu não fui preparada para ser líder, eu simplesmente saí de férias técnica analista, e quando voltei de férias alguém me deu parabéns, falou que eu tinha sido promovida, e eu perguntei como? Foi uma transição bem complicada, hoje em dia eu me vejo como gestora relativamente tranquila, e acho que a gente aqui manda muito bem, entrega muito bem e as pessoas são muito dedicadas. Vou falar que é mérito é todo meu? Não vou ser modesta porque tem parte minha também, e isso tenho maior orgulho por ter conseguido montar uma equipe com muita sinergia e comprometida. Somos muito unidos, e o cara da outra área vem oferecer ajuda, você não vê isso normalmente, eu ajudei a montar isso daí, a equipe que me deram não era essa, e tenho orgulho disso. A gente é super unido, está sempre junto, e quando eu virei coordenadora eu ouvi de mais de uma pessoa “você vai ter que parar de almoçar com seus funcionários porque não dá certo, você acaba dando a eles uma liberdade não funciona bem. Eu falava vamos ver né? É o negócio do poder né, você não pode estar no mesmo nível, na cabeça das pessoas antigas e ainda bem que está mudando, você não poder ser igual senão perde o respeito. Hoje tenho 4 anos como coordenadora, sou mulher mais velha tenho a cara da mãe deles, e poderia parecer algo “o

que ela sabe disso, uma senhora”, e não tenho isso, em momento algum falta de respeito.” (E-1)

“Eu tento ao máximo fazer isso, é o que eu persigo, é observar e ver que assim ponto positivo e negativo todo mundo tem, daqui a duzentos anos a gente vai ainda discutir pontos a desenvolver, senão não seríamos seres humanos. E eu me preocupo em conseguir ler as pessoas justamente pra isso, isso aqui é ponto de muito desconforto dessa pessoa, então vai dar merda. É natural isso é para todo mundo, eu tento caminhar por aí.” (E-2)

“Eu vejo o que eu faço, me esforço para no dia a dia ser ponte para tudo, e eu acho muito bacana quando eu tenho pessoas da minha equipe atual ou das anteriores que me procuram para tratar até de assuntos de cunho pessoal e delicado. Fico feliz porque eu acho que eu plantei uma sementinha ali, eu criei uma ponte de confiança.” (E-3)

“Ela tá em construção, o cargo de líder pra mim é super recente, eu estou em constante aprendizado.” (E-4)

De acordo com Motta (2004), a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Quando questionadas se a liderança é uma característica inata ou adquirida, duas entrevistadas entendem que é inata:

“Acho que já vem. Acho que você pode se tornar um chefe, mas que para você liderar tem que ter alguma coisa em você e você tem alimentar isso é como uma sementinha ela só vai crescer ela só vai se tornar uma árvore frondosa, porque existem vários tipos de liderança, hoje eu vejo que eu tenho uma liderança ainda com muitos galhos a serem desenvolvidos. Tem o chefe e tem o líder, as pessoas que eu conheço como líder, porque não é só na esfera do trabalho, é no todo, para mim o líder tem que ter a preocupação em cuidar das pessoas, tem que pensar no bem estar, ela tem que pensar na empresa, tem que tentar fazer um balanço, tem que tentar fazer o resultado da empresa e eu tenho que pensar no bem estar das pessoas na segurança, então a liderança tem vários fatores, o chefe no geral é aquele cara que se restringe as quatro linhas do prédio, é aquele camarada que não quer se envolver, o funcionário lá e eu cá.” (E-3)

“Eu acho que uma boa parte dela é natural, algumas pessoas têm traços de líder, e desde pequeno você já percebe que aquela criança já organiza a fila do parquinho, é aquela criança que já tem uma aptidão. E eu acho que tem também pessoas que acabam descobrindo isso ao longo do tempo, com técnicas.” (E-4)

Enquanto outras duas enxergam como uma característica que pode ser aprendida:

“Pode ser adquirida, eu aprendi a delegar, a pedir e confiar na equipe. Assim que eu me tornei líder mesmo com coisas simples eu ia falar com falta de confiança na equipe, e

achava que pra passar porque achava que a pessoa não ia entender, tem que explicar tim tim por tim tim, coitadas das pessoas, essa mulher tá explicando tanta coisa que é melhor ela sentar e fazer rs. Quando passa você aprende a ter confiança, e a maioria das vezes que você pede e ela já estava vendo, e você aprende a confiar na equipe, não preciso ficar “você fez isso, fez aquilo”. (E-1)

“Eu sou um exemplo de que ela pode ser adquirida. Eu converso hoje com pessoas que me conhecem, principalmente família, desde que eu era um “bicho do mato” rs e isso é engraçado. É óbvio, que tudo que é natural nosso é muito mais espontâneo e com menos esforço. Quando eu falo com as meninas que eu sou superquieta falo pouco, as pessoas não acreditam que eu sou tímida, aqui eu adoto um comportamento diferente, eu não posso sentar aqui enfiar minha cabeça no computador, não posso mais fazer isso, não dá porque você precisa desenvolver outras competências, que eu não tinha quando comecei a trabalhar.” (E-2)

Este é um tema muito polêmico entre os profissionais da área, segundo Motta (2004, p.222) a liderança não é fruto de qualidades especiais inatas, mas um produto de habilidade e conhecimentos aprendidos. Apesar de ainda haver certa crença baseada na Teoria dos traços onde a liderança é tida como característica inata e não uma habilidade aprendida, ou seja, líderes nascem líderes, não são feitos (Megginson; Mosley; Pietri Jr. 1986; Robbins; Coulter, 1998; Bryman, 2004a; Melo, 2004; Robbins, 2009).

Foi questionado as entrevistadas as características que as mesmas entendem como necessárias para uma boa liderança:

“Conseguir olhar mais as pessoas que você mesmo, como explicar isso? Ser mais relacional, ao invés de ficar pensando no que você consegue fazer, pensar no que o outro consegue fazer, não ser egoísta ou egocêntrico. Se você moldar todo mundo a você, você limita muito as pessoas têm capacidades muito maiores que as nossas, outras tem dificuldades que a gente não tem, e você tem que saber tirar o melhor das pessoas, o tempo todo.” (E-1).

“Eu acho essa de você conseguir ver pessoas, quem são, o fazem de melhor. Porque não adianta ficar dizendo que é ponto de desenvolvimento, porque ponto de desenvolvimento é um assunto que a pessoa tem capacidade de desenvolver e tem ponto que a gente não consegue desenvolver. Então deixa aquele negócio quieto ali e foca no resto. Então eu acho que isso é uma característica para mim fundamental. Você tem que ter o mínimo de cumplicidade com a equipe que lidera, entendeu? As pessoas são diferentes, óbvio, mas você tem que tentar fazer daquilo uma unidade, e fazer as pessoas te enxergarem como líder daquela unidade ali.” (E-2).

“Você tem que ter simplicidade, para solucionar problemas, para se relacionar, a gente banaliza muito o simples, mas a vida não precisa ser complexa. Acho que quando você tem a simplicidade, a verdade e olha no olho do seu liderado, os líderes que eu admiro tem isso, eles têm a simplicidade verdade e ética no dia a dia.” (E-3)

“Eu acho que a primeira coisa é saber ouvir, você tem que saber ouvir e transformar aquela informação. Porque assim a gente se pega em diversas situações que você tem que comprar a ideia e fazer com que todo mundo compre. Então a primeira coisa é saber ouvir, entender as dificuldades, às vezes você tá no meio do caminho, entre a equipe e seu líder então você tem que conseguir fazer esse link, e conseguir fazer com que elas consigam perceber a necessidade daquilo, com poder de argumentação.” (E-4)

Estes depoimentos apontam para a importância do aspecto relacional envolvendo a líder e os liderados. Esse aspecto relacional é a base das teorias contemporâneas de liderança Transformacional e Transacional de liderança (Reuter, 194; Homans, 1950; Cattell, 1953; Bales; Strodtbeck, 1951; Stogdill; 1950; Bass, 1990; Souza, 2012).

A respeito do aprendizado acerca da liderança exercida pelas entrevistadas, questionou-se sobre o que mudou ao longo de seus anos como líderes:

“Eu consigo enxergar as pessoas muito melhor, e eu sei que tem muita gente dentro de cada assunto mais capacitada que eu para desempenhar funções. Hoje o meu talento é reconhecer essa pessoa e proporcionar condições dela trabalhar e valorizar ela (...). Basicamente é minha função conhecer as pessoas e colocá-las em lugares que elas consigam exercer isso bem.” (E-1).

“Há 15 anos em cargo de liderança. Aprender a lidar com o erro, eu sou uma pessoa mega exigente comigo mesma, muito, eu me cobro muita coisa. Só que isso é uma coisa minha comigo, eu não posso querer que todo mundo tenha o mesmo comportamento, eu acho que esse ponto eu melhorei bastante, eu era uma pessoa menos tolerante.” (E-2).

“A forma como se vê a liderança mesmo (...) sempre tive cargo de liderança, sempre transitei entre gerência coordenação só mudava o nome, mas sempre tive equipe comigo, e com o passar dos anos eu fui reavaliando e fui vendo que tem que melhorar aqui... Eu acho que é basicamente isso o amadurecimento que vai trazendo novas percepções.” (E-3).

“Eu acho que eu aprendi a me preocupar menos com o que as pessoas pensam, eu nunca vou agradar a todo mundo, eu vou tomar decisões impopulares, e vou ter que fazer isso, eu to aprendendo a sofrer menos com isso e entender que isso faz parte do jogo.” (E-4).

Cada gestora se encontra em um momento distinto em sua liderança, em tempo a

entrevistada 4 está em seu primeiro cargo de liderança enquanto a entrevistada 2 exerce cargo de liderança há 15 anos, isso se faz presente no tipo de evolução e mudança aferido por cada uma em sua trajetória profissional de gestão.

4.2.3 Desafios em ser mulher executiva

Esta categoria é considerada a essência da pesquisa, o núcleo central da investigação social e análise do objeto de pesquisa. Nesta categoria serão abordados temas como a diferença entre homens e mulheres no meio corporativo, se as entrevistadas já vivenciaram discriminação no ambiente de trabalho, características femininas que influenciem em suas lideranças, fatores preponderantes para sua ascensão e maiores dificuldades neste percurso.

Visa-se a partir da visão das mulheres executivas e apresentar pontos de dificuldades na ascensão destas a cargos mais altos, além de momentos difíceis vivenciados por elas próprias na organização na qual trabalham.

Quando questionadas se em sua visão há diferenças entre homens e mulheres no meio corporativo as entrevistadas:

“Eu acho que tem de tudo, a questão de gênero, tem o comportamento que é diferente. É complicado quando você pega os homens e mulheres mais novos ou mais velhos e é um comportamento truculento dos mais velhos, que eu acho que vem com outra visão. Eu vejo eles objetificando mulheres diariamente isso eu acho horrroso. E você pega os mais novos e não vê isso pode até ter na cabeça deles e não é escrachado, tem respeito.” (E-1).

“Eu não acredito em diferenças entre homens e mulheres, eu acho que a gente tem uma questão cultural. No nosso país as mulheres e homens são criados de formas muito diferentes, a gente tem um sexismo muito grande na nossa formação e que isso se reflete em comportamentos diferentes, é isso que eu acredito e aí é para tudo, para a vida inteira e vai o ambiente corporativo.” (E-2).

“Aqui na Empresa acho que não, existem homens que se veem em mais preparados, porque existe isso a cultura do “macho” dominador então isso vai existir sempre, e aqui como nós temos um convívio com várias gerações, homens e mulheres de várias gerações então ainda tem essas comparações. Mas eu não vejo a empresa, não vejo o RH alimentar isso, eu já tive experiências em outros ambientes e tenho experiências de outras amigas.” (E-3).

“Eu vejo muita discussão externa, mas aqui no ambiente que eu vivo hoje, isso nunca foi uma questão. Nem para contratação nem pra discussões que eu já tive em relação à

promoção e cargo. E eu nunca vi isso acontecer também, de “ah porque é homem ou é mulher”, eu nunca participei de nenhuma discussão ou atitude.” (E-4).

As entrevistadas, não consideram que existem diferenças entre homens e mulheres no meio corporativo, mas acreditam que a diferença esteja no aspecto cultural ou de gerações que mais influencia nas atitudes em ambiente de trabalho. Ao contrário do estudo de Ouimet que enfatiza as diferenças de gênero como conflito de sociabilidade no ambiente corporativo que expressam papéis sociais característicos de cada gênero (Ouimet, 2003).

A maioria das entrevistadas nunca vivenciou ou presenciou uma situação de preconceito ou discriminação de forma explícita ou agressiva, apesar de citarem episódios de discriminação velada:

“Uma vez eu ouvi do meu chefe que ele gostava tanto do meu trabalho que para ele eu era um homem, e eu falei não sei se é um elogio ou alguma ofensa.” (E-1).

“Nunca senti... Por exemplo, as pessoas usam muito as piadas machistas né, relacionadas ao sexo ou qualquer coisa do tipo, eu já ouvi óbvio, todo mundo já ouviu, mas isso nunca me soou como uma questão machista “ah porque é mulher e tal”, então assim eu nunca me senti ofendida ou vítima de machismo.” (E-2)

“Olha a discriminação velada, não só por ser mulher, mas também por ser nordestina, eu acho que eu trago características, que para alguns homens e até mulheres também porque o machismo existe dos dois lados e tem mulher que alimenta o machismo né. E o fato de eu ser mulher negra nordestina acima do peso e que está no cargo de liderança isso incomoda, e alguns homens se incomodam com isso. Mas às vezes é aquela piadinha, não fica muito explícito, não sei se é por eu não deixar espaço, diretamente eu nunca sofri, mas as entrelinhas é aquela reuniãozinha que “bypassa” aquela observação tosca “isso é coisa de baiana”, “isso é coisa de mulher”. Por que é coisa de mulher ter capricho? Então algumas coisas muito sutis você percebe, não sei se por eu não dar confiança, não fique tão evidente, eu não dou espaço, mesmo quando eu era mais nova, que não tinha muita maturidade e discernimento, mas para isso eu sempre fiquei muito ligada, o machismo me dá arrepios.” (E-3).

“Não mesmo, algo explícito não, tô tentando ver alguma atitude que tenha chegado próximo. O que às vezes acontece é vai atender fulaninha porque é mulher, eu já ouvi esse tipo de comentário.” (E-4).

Segundo Freitas (2001, p.11) “algumas organizações, empresas em particular, são incapazes de fazer respeitar os direitos mínimos do indivíduo e permitem que se desenvolvam o racismo e o sexismo em seu seio”, o que não se aplica no caso da empresa em que as

gestoras trabalham.

Questionou-se as entrevistadas se elas acreditam que ser mulher influencia no tipo de liderança que aplicam na organização. Apenas uma gestora acredita que o gênero isso aconteça:

“Eu acho que influencia sim, a mulher tem uma característica que é inata. A mulher consegue fazer três, quatro coisas ao mesmo tempo, sem querer partir para o sexismo, coisas que eu observo às vezes eu tô escrevendo um email mas eu tô de olho nas coisas que estão acontecendo na área. Às vezes aquele narizinho mais vermelho você já sabe que alguém ali chorou, então a mulher tem uma coisa que é natural, não é uma questão de querer defender sexo, mas é hormonal a questão da proteção. Uma vez eu tava lendo sobre a questão da liderança feminina e é uma característica da mulher, ela é geneticamente programada para isso, por isso que às vezes a gente aceita mais passivamente, “ah vai e enfeita uma área” a mulher é a primeira que levanta, porque mulher tem mais jeito. Não, não é! Ela tem esse instinto de cuidar de proteger, e eu acho que isso dentro do ambiente de trabalho é muito importante, você estar ligado no trabalho mas ao mesmo tempo estar ligado no que acontece à tua volta, eu acho que ser mulher ajuda, eu observo que tem áreas com homens na liderança e tem muita coisa que passa batido, e não é por maldade. As sutilezas, e às vezes até aquela malcriação aquela resposta mais dura que o liderado dá para a gente mas que não é para o trabalho. Eu já peguei situações complexas de liderados, que talvez um homem, uma pessoa menos observadora tomaria aquela atitude como abuso, falta de respeito, e eu comecei a puxar o fio da meada e haviam histórias muito complexas até violência doméstica, bullying que a pessoa sofria não dentro da empresa mas fora que, às vezes aquele comportamento ríspido no trabalho era associado a isso. Quando você se coloca e deixa a porta aberta para o outro sem julgamentos e eu acho que para isso a mulher tem uma habilidade maior que o homem, alguns homens conseguem, mas acho que é uma característica muito inata da mulher.” (E-3)

As outras entrevistadas, porém não acreditam que haja diferença em sua forma de liderar por conta do gênero:

“Eu não sei como eu seria se fosse homem né, mas eu acredito que não faça diferença. É engraçado até, em algum período da minha vida eu achei que teria, mas não tem mesmo.” (E-1).

“Eu acho que se fosse homem eu acho que seria a mesma coisa, como eu falei para mim homens e mulheres são iguais, comportamentalmente falando.” (E-2).

“Eu não sei a dificuldade masculina, mas eu não vejo nada que possa trazer algum tipo de situação. “Ah mulher tem tpm”, mas cara eu tenho que dar um jeito de deixar esse

problema em casa, assim como outros problemas que se pode ter, mas eu não vejo isso influenciando não.” (E-4).

Apesar da maioria das entrevistadas não perceber diferenças em sua liderança por conta do gênero, porém elementos facilitadores estão presentes alguns aspectos ligados à questão do gênero feminino, conforme visto na literatura, tais como facilidade de comunicação, uso do sentimento e intuição, ênfase no relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em equipes que caracterizam a mulher em altos postos organizacional.

Quando questionadas acerca das características femininas que possam ter influência no exercício dos cargos de liderança há uma discrepância maior nas respostas, uma entrevistada cita a competitividade masculina:

“Sim, o homem é mais competitivo, aquela coisa de ter que ser melhor, as vezes o cara não vê o todo. Além da mulher tocar várias coisas ao mesmo tempo com facilidade maior, ela não tem essa coisa da competição, ela tem que entregar bem, e não pode prejudicar então tem que fazer bem.” (E-1).

Outra entrevistada evidencia as características femininas:

“A mulher é multifacetada natural proteção e atenção.” (E-3).

Duas entrevistadas discordam das diferenças entre homem e mulher no que cerne a liderança:

“Não acho tudo besteira. Conheço mulheres ótimas e ruins e conheço homens ótimos e ruins.” (E-2).

“Eu acho que não, por exemplo, de ser mais criteriosa, mas eu vejo tanto homem assim, que eu não acho que seja característica de gênero, acho que é característica do ser humano ser diferença, não porque é homem ou mulher, existem alguns estereótipos que a gente sempre teve e que a gente começa a ver que é de pessoas.” (E-4).

Na visão de Lodi (1999 apud Grzybovski; Boscarin; Migott, 2002, p.190-191) a gestão empresarial apresenta diferenças significativas quando estudado o sexo e os estilos de liderança. Segundo esta autora as mulheres executivas apresentam características típicas nas organizações, como conduzir atividades empresariais e familiares ao mesmo tempo, ser flexíveis para adaptar seu comportamento a diferentes situações; ser humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional; são objetivas e persistentes; demonstra paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas do lar, ou

seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis e tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático.

Buscou-se saber sobre os fatores preponderantes na sua ascensão ao cargo de liderança elas atribuem a necessidade que a empresa apresentava na época de promoção e a características que tinham que se enquadravam nos cargos:

“Eu acho que era quem eles confiavam, a gente estava em uma época complicada, a época era de reestruturação, quem era líder na época não estava conseguindo entender a área. E eles pegaram alguém de lá que é técnica com mais experiência, que será respeitada, e que tem uma boa relação com todo mundo, acredito que foi daí.” (E-1).

“Acho que eu sempre fui muito louca e corajosa, rs. A minha primeira liderança eu sai do estágio pra gerencia na época eu tinha 23/24 anos(...) Eu não tinha medo quando meu gestor me dizia, olha você tem que ir a uma reunião em tal fornecedor e resolver problemas, então eu acho que tivesse associado minha loucura de não parar para medir as consequências e essa coragem de assumir os riscos. Apesar de não medir eu não tinha medo se desse erro, e assumir minha responsabilidades. Talvez a coragem e responsabilidade sejam fatores diferenciais para assumir uma equipe.” (E-3).

“Foi muito questão de perfil, a oportunidade surgiu e eu estava disponível, e acho que é perfil mesmo, eu sou uma pessoa que não chama muito atenção que é negociadora, e acho que esse tipo de característica me fez ter essa oportunidade, um perfil mais apaziguador, conciliador que não é pé na porta, e pra política que a área estava tomando naquele momento é o perfil que eles precisavam então eu acho que foi por isso.” (E-4).

Uma entrevistada cita especificamente os momentos de crise como fator principal para seu crescimento:

“Sempre momento de crise, sempre. Eu acho que uma característica fica evidente nesses momentos de crise, eu continuo com a mesma cara que eu estou falando com você agora. Não vou me “descabelar”, eu sempre falo isso, não me pagam pra dar ataque me pagam pra resolver problema, e quando está a maior confusão isso fica evidente, todo mundo comenta, “mas é bom trabalhar contigo que você tá aí calma e tal”, então por isso que eu acho que sempre quando está o caos instalado.” (E-2)

Autores como Lima, Lima e Tanure (2009), em uma pesquisa sobre crescimento da presença da mulher em cargos executivos notaram que as mulheres utilizam muito mais a intuição na forma de insights para tomada de decisão e no relacionamento com os demais, apesar de nenhuma das entrevistadas terem mencionado algo relacionado a este fato. É evidente, porém que o exercício da liderança da mulher executiva não está somente baseada

nos atributos da percepção e insights, pois a racionalidade sob a forma de razão instrumental aparece nos depoimentos como elemento que interage na tomada de decisões.

Dentre os fatores de maiores dificuldades destacam-se as habilidades interpessoais, suporte oferecido pela empresa para crescimento profissional, e ganho de experiência em cargo de liderança ao longo dos anos:

“Para mim tem coisas que não são da minha natureza e são pontos a desenvolver até hoje. Por exemplo, eu sou uma pessoa que me vendo muito pouco. Por que eu por natureza sou uma pessoa introspectiva, eu acredito que o trabalho fala por só, contra fatos não há argumentos, sabe essas coisas? Só que no mundo corporativo a coisa não é tão assim, e essa característica não é minha eu tenho que fazer um esforço e isso é um ponto de desenvolvimento e é um ponto de dificuldade porque não é natural.” (E-2)

“Primeiro acho que a empresa para dar oportunidade de alguém ser líder, ela também tem que dar um suporte porque você tem lá o diamante bruto e tem que ser lapidado. Ao longo dos anos eu fui me lapidando, eu tive momentos ruins de gestão, de decisões erradas e fui me lapidando, hoje eu tenho momentos que olho para trás e não vou me envergonhar, mas não faria novamente, nunca faltei com a ética, mas eu acho que não fui líder em alguns momentos, em certos momentos não sei nem se eu fui chefe, mas talvez se eu tivesse em alguns momentos tido acompanhamento. (...) Aqui na empresa tem uma coisa que eu acho incrível que é a escola de liderança, porque ela trás uma consultoria muito bacana e que traz assuntos totalmente aderentes ao dia a dia. Então os assuntos discutidos na escola de liderança são assuntos que a gente vivencia no nosso ambiente de trabalho, não são coisas lá da empresa de Massachusetts, daquela coisa tão distante. Não são coisas do dia a dia, que vai ajudando você a ter ferramentas, ter mais flexibilidade e jogo de cintura.” (E-3).

Uma entrevistada cita a falta de autonomia na tomada de decisão:

“Que eu enfrento até hoje é autonomia, eu venho de uma área que a liderança maior desce muito ao nível técnico, e quando ela desce muito ela questiona coisas que nos seguram. Porque se eu tenho que explicar toda parte técnica para uma pessoa, quer dizer somos 15 pessoas, e se eu tenho que explicar o que cada um está fazendo, eu não consigo andar. Inicialmente o meu gerente era assim também não delegava, mas depois mudou, agora meu gerente delega muito bem e com o apoio dele a gente conseguiu ganhar espaço até mesmo físico, e isso sempre foi uma coisa que eu falei com eles, a gente tem que fazer bem e sem erro, e assim a gente ganha nossa autonomia aqui, e fortalecer para a gente conseguir ficar quieto no nosso canto.” (E-1).

Enquanto outra cita a dificuldade por assumir o cargo de gestão nova e “vindo de baixo”

“Muito difícil você virar a chave de uma hora pra outra de pessoas que em um momento são seus colegas de trabalho e no momento seguinte você virou a chefe, essa transição pra mim achei mais complicado, e as pessoas tem que te ver como uma líder, e isso é algo construído, no primeiro momento é cargo alçada mesmo, mas isso é construído no médio prazo, quando você chega líder numa empresa é uma coisa, as pessoas não te conhecem e você vem como líder, e você tem que manter aquilo, mas quando você se transforma em líder você tem que começar do zero mesmo. Pra mim isso foi e tá sendo a parte mais difícil é conseguir manter para as pessoas por atitudes e não por cargo.” (E-4).

As entrevistadas de um modo geral não acreditam que as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para conseguirem as mesmas coisas na empresa, tratando-se mais de um aspecto de esforço pessoal independente de gênero a fim de provar que são melhores, mas não descartam que essa exigência existe fora da empresa.

Um dos estudos efetuados pela McKinsey comprovou que existem cada vez mais mulheres que concluem graduação e que são academicamente instruídas. Porém, o número de mulheres em cargos de liderança não acompanha esta tendência. Não são apresentadas razões que possam, eventualmente, justificar os resultados deste estudo. Ao serem questionadas a respeito de suas dificuldades na ascensão cada entrevistada teve um ponto de vista distinto desconsiderando o aspecto educacional, ou de gênero.

Em outro estudo realizado pela McKinsey & Company sobre barreiras que se tornam mais relevantes no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo. Foram identificadas duas barreiras como principais: o síndrome do duplo fardo (double burden syndrome), ou seja, a conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas, pelas mulheres; e o modelo “anytime, anywhere”, que diz respeito à disponibilidade e mobilidade geográfica.

No referido estudo a síndrome do duplo fardo foi identificada por todos os entrevistados como um dos principais fatores que dificultam o acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo, tendo sido dado mais ênfase pelas mulheres. Conforme falado anteriormente, culturalmente, ainda não existe uma educação igualitária na divisão de tarefas domésticas. Sobre o modelo “anytime, anywhere”, a entrevistada 3 é a que mais destaca e critica a submissão da mulher e os fatores sociais que podem causar empecilhos no crescimento das mulheres no ambiente de trabalho, em função das tarefas domésticas e maternas, pois são vistas como quem tem menos disponibilidade, quando se trata de uma comparação para o mesmo cargo, com um homem:

“Voltando ao que falávamos antes de você gravar, sobre a submissão da mulher. Teve um episódio na minha primeira liderança que foi muito marcante, eu tinha um relacionamento muito bacana e que um dos fatores que contribuiu para o término foi eu passar a ter um cargo de liderança, para ele não era muito tranquilo e na época ele era militar e talvez na cabeça dele, ter uma mulher que tivesse cargo de liderança, e ele era militar, mas não era um militar de patente alta isso na cabeça dele não processou muito, e também falta de maturidade, idade, influenciou, mas isso é algo que nós mulheres temos que estar sempre alertas dessas ciladas, dos homens que nos limitam dentro de casa, no trabalho, em todos os nossos meios de convivência social, que sempre vai ter um com a cabeça de que não aqui não é lugar para você. Então a gente tem que saber que nosso lugar é onde a gente quiser estar, não tem limites, o que nos limita é a nossa falta de investimento em nosso conhecimento e desenvolvimento, a nossa coragem de quebrar barreiras de transgredir as regras, claro com foco na ética. Mas de transgredir mesmo, por que eu não posso? A gente sempre pensa que isso não é coisa para mulher, é coisa para mulher sim. “Ah porque eu não posso chegar tarde em casa porque eu tenho filho”, e por que seu marido pode chegar tarde em casa? Hoje tem muita mulher que tá fora do trabalho e que hoje não está em cargo de liderança pela passividade. Não é ético porque a gente se coloca, não faz sentido, você não tem que abrir mão de ser mulher de ser mãe, não digo por questão de filho porque cada um tem sua realidade. Mas nunca por essa razão de que por ser mãe não vou poder trabalhar, não. Eu conheço “N” mulheres que têm cargos de liderança, trabalham e têm filhos, um dia o marido chega mais cedo, outro dia ela chega mais cedo. A mulher precisa entender que ela é tão gente, tão normal quanto o homem, que ela tem o direito de chegar tarde, que ela tem o direito de sair com as amigas para beber, de sair do trabalho e ir no cinema sozinha se ela quiser, ela não precisa estar aprisionada ao marido, ao conceito, acho que o dia que nós entendermos isso vamos ter muito mais mulheres em condições de serem líderes e não só lideradas. (E-3)

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar os Fatores diferenciais na ascensão de executivas aos cargos de liderança, a escolha deste tema se deveu a temática de liderança e gênero com número reduzido de estudos.

A expansão do número de mulheres no mercado de trabalho é notória, e a evolução da escolaridade das brasileiras é um fator que favorece a entrada das mulheres no mercado de trabalho, porém apesar de facilitador não extingue diversos obstáculos que estas profissionais precisam transpor para obterem sucesso profissional, e conquista de cargos executivos.

Em geral há uma grande necessidade de esforço e dedicação a fim de conciliar os papéis pessoais e profissionais a que são submetidas, pois apesar das mudanças ocorridas na sociedade à cobrança por excelência no desempenho de todas estas funções existe e o apoio por parte da família ou da empresa nem sempre é proporcional e que decorrem do chamado teto de vidro que representa todos os obstáculos sociais, culturais e organizacionais que a mulher enfrenta (Morrison & Von Glinow, 1990).

Hoje as mulheres ocupam diferentes espaços sociais, alcançando a igualdade mediante a modificação de normas e legislações depois de muitas lutas, é possível verificar que a entrada no mercado de trabalho, o acesso aos bens públicos e à valorização do seu papel na sociedade como um todo são indicativos das modificações que atingem pouco a pouco o universo feminino.

A inserção feminina em cargos de alto escalão está gerando mudanças em papéis construídos socialmente. Ao abraçar uma carreira executiva, as mulheres têm que delegar parte de suas antigas atribuições.

Esta relação dinâmica entre líder e liderado se enquadra nos estilos de liderança contemporâneos que consideram líderes e liderados como uma unidade simbiótica muito característica do estilo de liderança transformacional.

Os fatores diferenciais na ascensão a cargos de liderança as mulheres executivas está diretamente relacionado ao estilo de liderança adotado por elas onde se fazem presentes aspectos ligados à questão do gênero feminino, como facilidade de comunicação, uso do sentimento e intuição, ênfase no relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em

equipes.

As mulheres executivas apresentam fatores diferenciais que contribuem para sua ascensão como conduzir atividades empresariais e familiares ao mesmo tempo, flexibilidade, adaptabilidade a diferentes situações, humildade, são objetivas, persistentes ao buscar crescimento profissional, demonstram paciência e disposição para começar de baixo e tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático.

Esta dissertação atendeu aos objetivos gerais e específicos estabelecidos como meta de pesquisa. A presente pesquisa contribui com um tema pouco explorado pela literatura acadêmica valendo de um estudo exploratório integrado por um conjunto de entrevistas com executivas brasileiras, trazendo a luz a discussão sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil considerando a tendência contemporânea do crescimento da presença de mulheres em cargos executivos. Os depoimentos coletados e analisados sob a perspectiva da inserção profissional revelam que as barreiras sociais que limitaram a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda existem. É possível identificar posturas e percepções estereotipadas que fazem da trajetória profissional e do universo relacional no cotidiano de trabalho, de cada uma das entrevistadas. Essas posturas têm influência no exercício da liderança porque interagem com os elementos dificultadores e facilitadores.

Os resultados apresentados nesta pesquisa não são suficientes para esgotar o tema em estudo, visto o tamanho da amostra, e metodologia de pesquisa (entrevista semiestruturada), podendo servir como ponto de partida discussão dos desafios que as mulheres executivas enfrentam ao trabalhar em empresas que demandam tamanha dedicação. A presente pesquisa contribui com um tema pouco explorado pela literatura acadêmica valendo de um estudo exploratório integrado por um conjunto de entrevistas com executivas brasileiras.

5.1 Sugestões para Futuras Pesquisas

Conforme foi possível observar ao longo da presente investigação, as temáticas da liderança e gênero estão ainda pouco estudadas. Deste modo, existe uma grande variedade de possíveis investigações.

São assuntos que cerceiam esta temática a inserção das mulheres no mercado de trabalho e evolução do nível de escolaridade das mesmas, a liderança feminina e fatores que dificultam ou facilitam seu exercício de liderança, o empreendedorismo feminino e o aspecto histórico da construção da mulher profissional.

6. REFERÊNCIAS

- [1] BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114.
- [2] GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. (2008). Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo. v. 5. v. 1. p. 20-35.
- [3] LIMA, G. S.; LIMA, M. S., TANURE, B. **Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba – PR, Novembro, 2009.
- [4] Ilharco, F. e Lourenço, L. 2009, **Liderança: As Lições de Mourinho**, s.l., Booknomics Informa D&B, 2012, **Estudo sobre o Perfil da presença feminina no tecido empresarial português**.
- [5] EAGLY, A. H.; JOHNSON, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**. v. 108. n. 2. p. 233-256.
- [6] POUNDER, J. S.; COLEMAN, M. (2002). Women – Better Leaders than Men? In General and Education Management it still “all Depends”. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 23. n. 3. p. 122-133.
- [7] STELTER, N. Z. (2002.). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. **The Journal of Leadership studies**. v. 8. n. 4. p. 89-99.
- [8] EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHIMIDT, M. C.; ENGEN, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**. v. 129. n.4. p. 569-591.
- [9] GROVES, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. v. 11. n. 3. p. 30-46.
- [10] OSHAGBEMI, T.; OCHOLI, S. A. (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. **Journal of Management Development**. v. 25. n. 8. p. 748-762.
- [11] EAGLY, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter? **The Leadership Quarterly**. v. 16. p. 459-474.
- [12] MINETT, D.; YAMAN, R.; DENIZCI, B. (2009). Leadership styles and ethical

- decision-making in hospitality management. **International Journal of Hospitality Management**. v.28. p. 486-493.
- [13] PHILBIN, M.; MEIER, E.; HUFFMAN, S. (1995). A Survey of Gender and Learning Styles. **Sex Roles**. v. 32. n. 7/8. p. 485-494.
- [14] SEVERIENS, S.; DAM, G. T. (1997). Gender and Gender Identity Differences in Learning Style. **Educational Psychology**. v. 17. n. 1 e 2. p. 79-93.
- [15] BRUSCHINI, C. & LOMBARDI, M. R. (2000) **Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais velhas e mais instruídas**. Revista Mulher e Trabalho. v. 2. Disponível em http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_mulheretrabalho_2002.php. Acesso em 11 de março de 2018.
- [16] HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Cultural Diversity: Current Overview and Refletion Concerning Brazilian Company. In: Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. **Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects**, 2003. p. 1-10.
- [17] RIBEIRO, S. X. (2008). **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- [18] Moraes, M. (2003). A psicologia como reflexão sobre as práticas humanas: da adaptação à errância. **Estudos de Psicologia**, 8 (3), p. 535-539.
- [19] Thébaud, F. (1991). A grande guerra. O triunfo da divisão sexual.. Em G. Duby & M. Perrot (orgs.), **História das mulheres no ocidente** (pp.31-93). (Trad. Alberto Couto). São Paulo: Afrontamento.
- [20] Castells, M. O fim do Patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. cap. 4, p. 169-285.
- [21] COELHO, D. **Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Ministério do Trabalho e Emprego e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Boletim, Ano 10, n.28, et 2005.
- [22] AGUIAR, G.S. **Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma instituição financeira**. Brasília: UnB 2007. 82 p. Disponível em: <http://btd.bce.unb.br/tede/simplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2248>.

Acessado em: 07 abr. 2017.

- [23] NOOR, N. M. Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. **The Journal of Social Psychology**, v. 142, n. 5, p. 645-662. 2002.
- [24] Carvalho Neto, A. M., Tamure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**. (Vol. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun.)
- [25] Saavedra, Luísa (2010). Assimetrias de Género nas Escolhas Vocacionais. In Teresa Pinto Coord.) et al. **Guião de Educação. Género e Cidadania: 3o ciclo do ensino básico**. Lisboa: CIG, pp. 121-129.
- [26] Maciel, Marques e Torres (2008). **Trabalho, família e género**. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: saberes e práticas. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- [27] Amorim, Rosália 2009, **O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher**. s.l.: Prime Books.
- [28] DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa; GOMES, Jorge. Imperium femininis: Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. [online]. jul. 2017, v. 8, n. 3 [citado 28 Setembro 2010], p.12-24. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso>.
- [29] COHEN, Jean L.; ARATO, Andrew. **Sociedad civil y teoria política**. México: Fondo de Cultura Economica, 2000. Cap. 10. (Los Movimientos Sociales y la Sociedad civil).
- [30] Teixeira, Sebastião (2005). **Gestão das Organizações**. Madrid: McGrawHill.
- [31] SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Maecello Vinicius Doria. **As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI**, uma Pesquisa Quantitativa. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 4, n. 1, Janeiro / Abril – 2006. Disponível em:<<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/234>>. Acesso em: 05 ago 2017.
- [32] Bass, B. M. (1990) - **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**, *Organizational Dynamics* (Vol. 18, n. 3, pp. 19-31) Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- [33] WEISKITTEL, P. (1999). **The concept of leadership**. *Anna Journal*. v. 26, n. 5, p.

467-536.

- [34] COHEN, A. R. (2003). **Comprometimento organizacional: conceitos e estudos de casos**. São Paulo: Campos.
- [35] Teixeira, Sebastião (2005). **Gestão das Organizações**. Madrid: McGrawHill.
- [36] KONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1978). **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira.
- [37] HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1986). **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU.
- [38] CHEMERS, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**. v. 4. n. 1. p. 27-43.
- [39] GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- [40] CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Campus, 2003.
- [41] ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [42] MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à digital**. São Paulo: Atlas, 2008.
- [43] KOUZES, J. M. POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. São Paulo: Campus, 2003.
- [44] MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra
- [45] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. (1998). **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- [46] Ilharco, F. e Lourenço, L. 2009, **Liderança: As Lições de Mourinho**, s.l., Booknomics 92 Informa D&B, 2012, Estudo sobre o Perfil da presença feminina no tecido empresarial português.
- [47] CHEMERS, M. M. (2000). **Leadership research and theory: a functional integration**. Group Dynamics: Theory, Research and Practice. v. 4. n. 1. p. 27-43.
- [48] BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.(orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo,Atlas, 2004. v.3.
- [49] BASS, B. M. (1981). **Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press.
- [50] HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1986). **Psicologia para Administradores: a**

teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU.

- [51] MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra.
- [52] MELO, E. A. A. (2004). **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. rPOT. v. 4. n. 2. p. 31-62. Jul/dez.
- [53] Ilharco, F. e Lourenço, L. 2009, **Liderança: As Lições de Mourinho**, s.l., Booknomics Informa D&B, 2012, Estudo sobre o Perfil da presença feminina no tecido empresarial português.
- [54] EAGLY, A. H.; JOHNSON, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**. v. 108. n. 2. p. 233-256.
- [55] POUNDER, J. S.; COLEMAN, M. (2002). Women – Better Leaders than Men? In General and Education Management it still “all Depends”. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 23. n. 3. p. 122-133.
- [56] STELTER, N. Z. (2002.). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. **The Journal of Leadership studies**. v. 8. n. 4. p. 89-99.
- [57] EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHIMIDT, M. C.; ENGEN, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. **Psychological Bulletin**. v. 129. n.4. p. 569-591.
- [58] GROVES, K. S. (2005). Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. v. 11. n. 3. p. 30-46.
- [59] OSHAGBEMI, T.; OCHOLI, S. A. (2006). Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers. **Journal of Management Development**. v. 25. n. 8. p. 748-762.
- [60] EAGLY, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter? **The Leadership Quarterly**. v. 16. p. 459-474.
- [61] MINETT, D.; YAMAN, R.; DENIZCI, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. **International Journal of Hospitality Management**. v.28. p. 486-493.
- [62] PHILBIN, M.; MEIER, E.; HUFFMAN, S. (1995). A Survey of Gender and Learning Styles. **Sex Roles**. v. 32. n. 7/8. p. 485-494.
- [63] SEVERIENS, S.; DAM, G. T. (1997). Gender and Gender Identity Differences in Learning Style. **Educational Psychology**. v. 17. n. 1 e 2. p. 79-93.

- [64] BRUSCHINI, C. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistências da discriminação. In: ROCHA, M. I. B. **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: E. 34, 2000.
- [65] HANASHIRO, D. M. M. CARVALHO, S. G. **Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira**. Edição 47, Vol. 11 No. 5, Set./Out.2005 . Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- [66] Moraes, M. (2003). A psicologia como reflexão sobre as práticas humanas: da adaptação à errância. **Estudos de Psicologia**, 8 (3), p. 535-539.
- [67] PAZ, Olga Cecília Maldonado de. **Lideranças Femininas Inter Transacionais na Globalização: Oito casos no Brasil e na Côlombia**. 1998. 185 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Departamento de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília.
- [68] MOURÃO, Tânia Maria Fontenelle; GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes Gerenciadas por Mulheres: Representações Sociais**. Disponível em: <www.scielo.br/prc>. Acesso em: 10 ago. 2017.
- [69] COELHO, D. **Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Ministério do Trabalho e Emprego e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Boletim, Ano 10, n.28, et 2005.
- [70] Amorim, Rosália 2009, **O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher**. s.l.: Prime Books.
- [71] CHEMERS, M. M. (2000). **Leadership research and theory: a functional integration**. Group Dynamics: Theory, Research and Practice. v. 4. n. 1. p. 27-43.
- [72] GARDNER, John W.. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- [73] ROBBINS, S. P. (2009). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall.
- [74] BASS, B. M. (1981). **Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press.
- [75] Jr., Joseph S. Nye (2009). **Liderança e Poder**. Lisboa: Gradiva.
- [76] Yukl G (1998) **Leadership in Organization**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [77] Macedo, Eunice & Koning, Marijke de (coord.s). (2009). **Reinventando Lideranças: Gênero, Educação e Poder**. Porto: Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.
- [78] VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

- [79] COLOGNESE, S. A., MÉLO, J. L. B. de. A Técnica de Entrevista na Pesquisa Social. In: **Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, PPGS/UFRGS, v. 9, 1998.

ANEXO A: Roteiro de Entrevistas

Tema

Demografia

Objetivo

Conhecer a entrevistada

Perguntas

- Nome
- Formação
- Profissão
- Idade
- Estado civil
- Tem filhos
- Data de início na empresa
- Cargo

II - Tema

Dimensão social/relacional

Objetivo

Nesta dimensão concreta, identificar situações e/ou pessoas que contribuíram para a emergência da líder

Perguntas

1. Qual o papel da sua família na construção do seu percurso de liderança? Quais fatores você considera mais influentes?
2. Quantas horas costuma trabalhar durante a semana?

3. Como seus entes queridos veem seu trabalho e carga. Dê alguns exemplos ilustrativos desta situação?
4. Em termos de qualidade de vida como você equilibra o familiar, profissional, formação, competências profissionais e capacidades pessoais, tempos de lazer, entre outros?
5. Quem foram as pessoas que você tem como exemplo de líder (pessoas que foram/são significativas na sua vida) contribuíram para sua forma de liderança.

III - Tema

Experiências profissionais

Objetivo

Identificar as características da entrevistada enquanto líder e compreender de que forma o percurso profissional da entrevistada contribuiu, ou não, para a emergência da líder.

Perguntas

6. Já teve outras profissões?
7. Com que idade e em que atividade começou a trabalhar?
8. Há quantos anos atua nesta área, e poderia me contar um pouco sobre seu percurso profissional?

IV - Tema

Dimensão escolar/acadêmica / formativa

Objetivo

Identificar/compreender a importância da formação acadêmica para a emergência da líder.

Perguntas

9. Qual sua formação acadêmica?

10. Você fez cursos de aperfeiçoamento?
11. Você acha que esse curso, ou os outros cursos contribuíram de alguma forma, para a líder que você é hoje?

V - Tema

Dificuldades/problemas/compensações enquanto líder

Objetivo

Identificar as características da entrevistada enquanto líder

Perguntas

12. Para você o que significa ser líder? E especificamente na organização?
13. Como se vê sua liderança?
14. Você considera a liderança uma característica inata ou adquirida? Por quê?
15. Quais características/competências pessoais acredita ser necessária para ser líder?
16. Existe diferença entre homens e mulheres no meio corporativo? A que atribui essas diferenças?

VI - Tema

Mulher e líder

Objetivo

Identificar as características da entrevistada enquanto líder do sexo feminino

Perguntas

17. Você já sofreu algum tipo de discriminação neste meio?
18. De que forma o fato de ser mulher influencia sua forma de liderar? Dificuldades e Facilidades.
19. Existem características femininas que influenciam no exercício de cargos de liderança? Dificuldades e Facilidades.
20. Quais foram os fatores preponderantes na sua ascensão ao cargo de liderança?
21. Quais as maiores dificuldades enfrentadas nesta ascensão?

22. O mais mudou ao longo dos seus anos como líder?

VII - Tema

Considerações finais

Objetivo

Permitir à entrevistada dispor de um momento fazer sugestões/críticas à entrevista

Perguntas

23. Algum sonho ou desejo ainda a ser alcançado?

24. O que você aconselha a outra mulher que esteja começando a carreira de liderança agora?

25. Gostaria de acrescentar algo a mais ao que já disse, tendo em conta o assunto abordado?