

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jocimara Araujo Villela

LIDERANÇA FEMININA:
A Ascensão das Mulheres para Cargos de Liderança nas
Organizações.

Americana, SP
2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jocimara Araujo Villela

LIDERANÇA FEMININA:
A Ascensão das Mulheres para Cargos de Liderança nas
Organizações.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Americana, SP

2015

V78L	<p>Villela, Jocimara Araujo Liderança feminina: a ascensão das mulheres para cargos de liderança nas organizações. / Jocimara Araújo Villela – Americana: 2015. 86f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu</p> <p>1. Liderança I. Pompeu, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 316.46</p>
------	--

Jocimara Araujo Villela

**LIDERANÇA FEMININA:
A Ascensão das Mulheres para Cargos de Liderança nas
Organizações.**

Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de
Tecnologia – Fatec/ Americana.

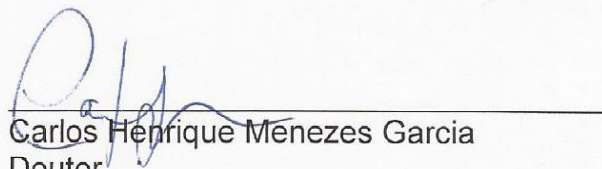
Área de concentração: Gestão de
Pessoas e Relações de Trabalho

Americana, 09 de dezembro de 2015.

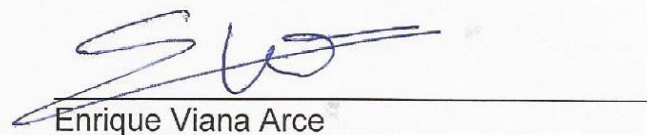
Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
Faculdade de Tecnologia de Americana



Carlos Henrique Menezes Garcia
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana



Enrique Viana Arce
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana

Dedico o presente trabalho à minha família, aos meus professores e aos meus queridos amigos, por me apoiarem durante esta caminhada tão importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por manter sempre forte a minha fé; por me proteger e me proporcionar tantas conquistas em minha vida.

Aos meus pais Antonio e Julinda e minha irmã Joice, por acreditarem em meu potencial e por sempre me apoiarem nas alegrias e nas tristezas.

Ao meu namorado Júlio, por me motivar e acreditar na realização do presente trabalho e por alegrar meus dias.

Agradeço à FATEC de Americana pela excelência de ensino.

Agradeço imensamente ao meu orientador Prof.º Me. Ricardo Bertoni Pompeu que sempre disposto em auxiliar contribuiu para a concretização deste trabalho.

Aos meus professores pela dedicação ao transmitir seus conhecimentos e por colaborarem no desenvolvimento de minhas ideias e meus projetos.

Aos (às) entrevistados (as) que ao expressarem suas opiniões colaboraram enormemente para realização da pesquisa.

E por fim aos meus amigos e a todos que me acompanharam nesta jornada.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

(Cora Coralina)

RESUMO

O presente trabalho busca analisar as características percebidas no estilo de liderança das mulheres que possuem cargos de gerência nas organizações, bem como seus impactos e suas respectivas influências no ambiente organizacional. A situação problema da pesquisa consiste no fato da representatividade feminina em conselhos administrativos ser inferior quando comparada à representatividade masculina. Portanto, este contexto evidencia barreiras e dificuldades que permeiam a mulher que almeja obter acesso à alta hierarquia organizacional. Desta forma, pode-se considerar que o papel social da mulher como cuidadora do lar e da família e do homem como provedor do sustento da casa, ainda permanecem arraigados na sociedade brasileira. Em relação à aplicação da pesquisa de campo, os dados foram coletados através de entrevistas estruturadas realizadas com mulheres que possuem cargos de liderança e com homens que são ou já foram subordinados a elas. Com a descrição dos resultados obtidos foi possível identificar que a principal barreira enfrentada pelas mulheres que almejam ocupar cargos de liderança é o preconceito.

Palavras-chave: liderança; feminina; mulheres; percepções; preconceito.

ABSTRACT

This paper seeks to analyse perceived characteristics in women leadership style that occupy management positions in organizations, as well as their impacts and their influences on organizational environment. The situation problem of research consists in fact of the female representation on administrative councils be lower when compared to male representation. Therefore, this context highlights barriers and difficulties that permeate the woman who seeks to gain access to the high organizational hierarchy. In this way, it can be considered that the social role of women as caretaker of home and of family, and of man as provider of the house, still remain rooted in Brazilian society. In relation to the application of the field research, the data were collected through structured interviews conducted with women who hold leadership's positions and with men who are or have been subordinates to them. With the description of results obtained it was possible to identify the main barrier faced by women who aspire to occupy leadership's positions is the prejudice.

Keywords: *leadership; feminine; women; perceptions; prejudice.*

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Características femininas percebidas pelos entrevistados.....39
- Figura 2: Principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres executivas46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação da progressão dos níveis de carreiras entre homens e mulheres.....	15
Gráfico 2: Percentual de empresas com <i>CEO</i> do sexo feminino no mundo.....	16
Gráfico 3: Perfil de liderança de homens e mulheres.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distinção entre liderança e chefia.....	23
Quadro 2: Características da liderança masculina e da liderança feminina	27
Quadro 3: Habilidades das mulheres executivas	28
Quadro 4: Comparativo entre as características presentes na literatura e nas entrevistas	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino.....	29
Tabela 2: Perfil dos entrevistados	33
Tabela 3: Quanto à distribuição por faixa etária	34
Tabela 4: Quanto à distribuição por escolaridade	34
Tabela 5: Quanto à distribuição por estado civil.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO: *Chief Executive Officer* (Executivo-Chefe)

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SciELO: *Scientific Electronic Library Online* (Biblioteca Virtual Eletrônica Científica)

TPM: Tensão Pré-Menstrual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Situação Problema	15
1.3 Objetivo(s).....	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivo(s) Específico(s)	17
1.4 Metodologia	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Conceitos de liderança	20
2.1.1 O papel do líder nas organizações.....	21
2.1.2 O líder e o chefe.....	23
2.2 Liderança e as mulheres.....	24
2.2.1 Características da liderança feminina.....	26
2.2.2 Estereótipo feminino.....	30
2.2.3 Discriminação de gênero.....	31
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	54
APÊNDICE B – RELATOS DAS ENTREVISTAS.....	55
.....	

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as organizações passaram por diversas transformações em decorrência do aumento da competitividade, do avanço tecnológico e das influências políticas e socioculturais. A importância do líder nas empresas sempre esteve em evidência. A arte de liderar é apresentada como principal fator de progressão nas organizações, logo, os líderes são considerados como os principais responsáveis pelo bom desempenho ou até mesmo pelo fracasso da execução de objetivos e metas estabelecidas.

Historicamente, o papel de líder esteve associado à figura masculina, já que no contexto histórico cultural, no qual a mulher esteve inserida era limitado à submissão. Somente a partir da II Guerra Mundial, as mulheres conseguiram conquistar espaço no mercado de trabalho.

Atualmente, a participação feminina em cargos de liderança é fruto das transformações ocorridas na sociedade e no ambiente organizacional. No entanto, esta participação tem sido vista como vagarosa, pois entre as equipes executivas das empresas nacionais, a presença feminina ainda é restrita.

Alguns autores argumentam que as mulheres que ocupam cargos de liderança possuem habilidades distintas de gerenciamento. De acordo com Fleury (2013), quando a questionam a respeito da existência de um estilo feminino de gestão, sua resposta usual é que há sim diferenças, visto que há competências que diferenciam o modelo de gestão feminino.

Já Loden (1988), acredita que os traços que caracterizam a liderança feminina não podem ser atribuídos somente as mulheres, pois os homens também podem apresentar traços do estilo feminino.

Diante destes argumentos, a discussão sobre a possível existência de um estilo próprio de liderança feminina torna-se pertinente. As organizações estão rompendo lentamente paradigmas que estão associados ao papel social da mulher, visto que a participação feminina no contexto econômico-financeiro pode contribuir com o aumento da renda familiar.

O presente trabalho está disposto cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à apresentação e delimitação do tema, justificativa, situação-problema, além de especificar os métodos para o desenvolvimento da pesquisa. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica a respeito do tema proposto. No terceiro capítulo

apresenta-se a análise de dados. O quarto capítulo expõe as considerações finais e por fim o último capítulo reúne as referências bibliográficas utilizadas.

1.1 Justificativa

Durante décadas, a complexidade do conceito de liderança tem sido amplamente discutida entre os mais diversos estudiosos, a vasta literatura a respeito do tema retrata a importância do papel do líder no ambiente corporativo, podendo este influenciar seus subordinados na conquista de determinadas metas e objetivos.

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, as organizações passaram por grandes transformações, as mulheres conquistaram espaços jamais idealizados, como a ocupação de posições elevadas na hierarquia organizacional.

Embora, a participação feminina no mundo dos negócios ainda seja restrita, para a autora do presente trabalho o conceito de liderança feminina desperta curiosidade ainda que o tema seja complexo. Portanto, sua escolha justifica-se pelo desejo em aprofundar os conhecimentos teóricos acerca do conceito de liderança e entender de que forma constitui-se o estilo, as influências e os impactos causados pela atuação feminina nas organizações.

No âmbito social, o debate sobre a diversidade de gênero continua sendo pertinente no país. A questão da igualdade de gênero está em pauta nas grandes empresas, e na sociedade de um modo geral. Com o ambiente corporativo cada vez mais competitivo, o estilo de liderança feminina nas organizações está em evidência e ressalta a importância em discutir a inclusão das mulheres em cargos de gerência.

Em relação ao âmbito acadêmico, a vasta literatura contribui para o aprofundamento do estudo do conceito de liderança, contudo o desempenho feminino em posições da alta hierarquia organizacional tem sido pouco abordado pelos estudiosos.

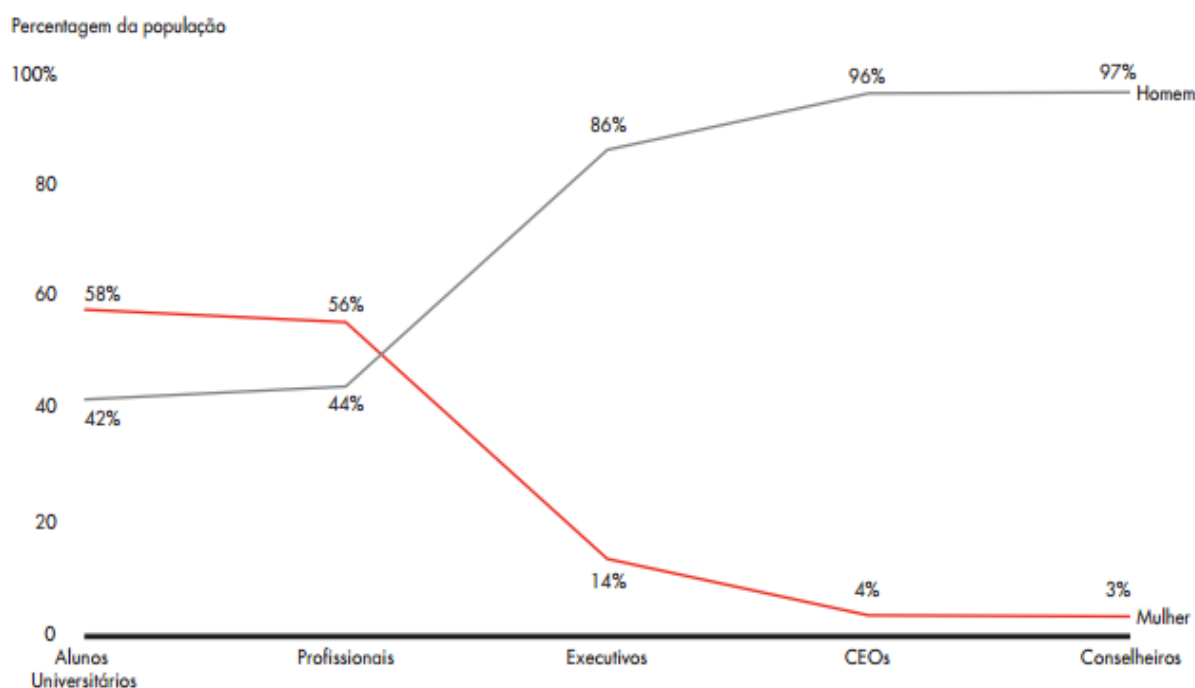
Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo contribuir com o debate do papel da mulher nas organizações.

1.2 Situação Problema

Atualmente, a ascensão das mulheres para cargos de liderança representa uma série de vitórias conquistadas ao longo dos séculos, já que o papel social da mulher esteve por muito tempo associado ao cuidado da casa e da família. No entanto, a participação feminina em altos cargos de gerência ainda é inferior quando comparada com a representatividade masculina.

De acordo com estudo realizado pela empresa global de consultoria de negócios *Bain & Company* (2013, p. 3), “em grandes empresas, um homem tem vinte vezes mais chances de chegar a *CEO*¹ do que uma mulher”. Através do gráfico 1 é possível verificar que mesmo com o número expressivo de mulheres qualificadas, ao decorrer da progressão dos níveis de carreira os números começam a reduzir consecutivamente. Apenas 4% das 250 maiores empresas brasileiras consultadas possuem mulheres nos principais cargos executivos, ou seja, somente 10 mulheres são *CEOs* das maiores organizações do país.

Gráfico 1: Comparação da progressão dos níveis de carreiras entre homens e mulheres.

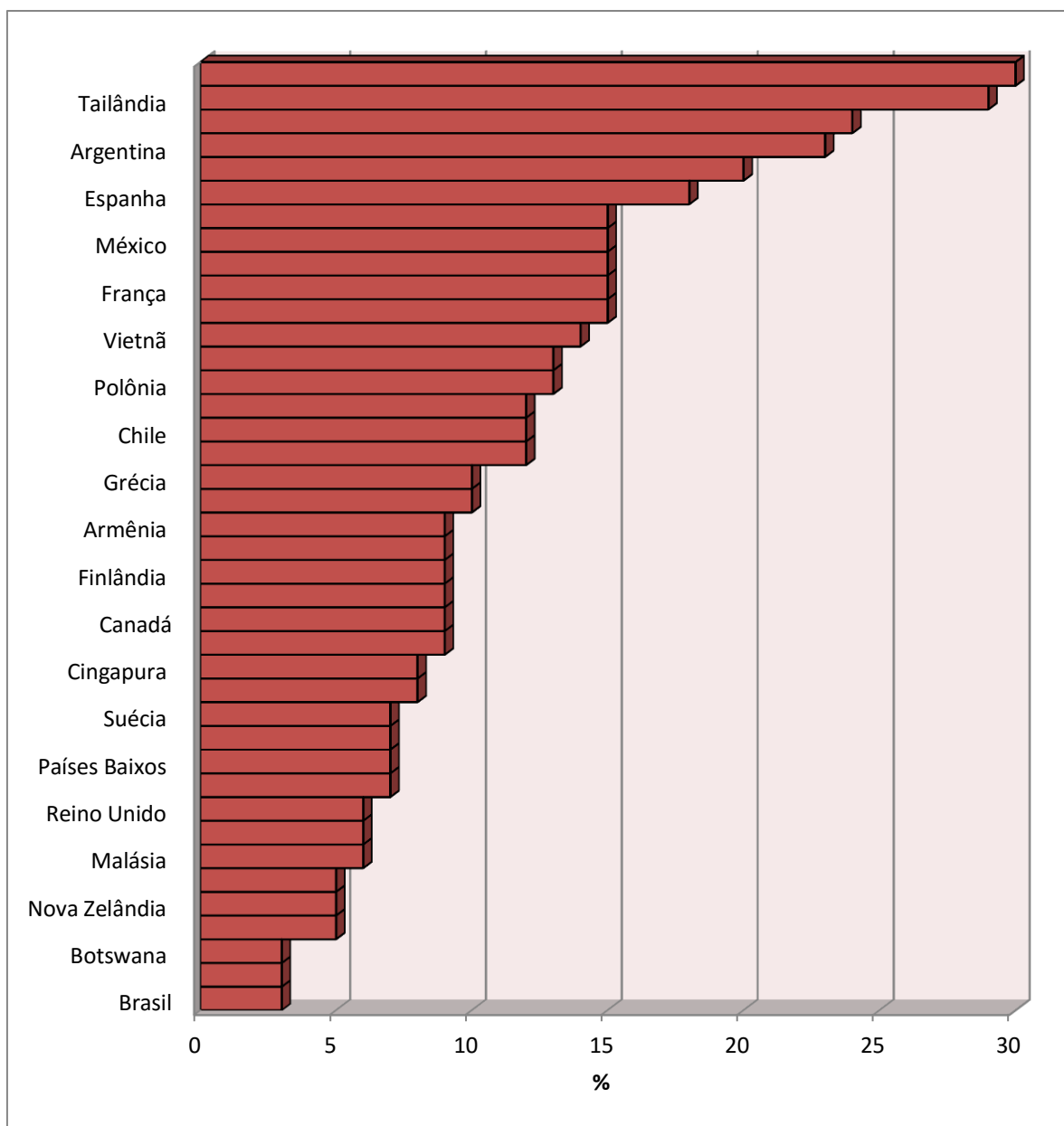


Fonte: IBGE, CATHO, Valor Econômico, análise *Bain* (2013).

¹ *CEO*: Chief Executive Officer (Executivo-Chefe, ou Diretor Executivo).

Outra pesquisa realizada pela organização mundial de auditoria e consultoria *Grant Thornton* (2012, p. 8), aponta que Botswana, Japão e o Brasil possuem o pior desempenho em cargos liderados por mulheres, ambos possuem apenas 3% de representatividade feminina. No gráfico 2 é possível verificar que a participação feminina no mundo como *CEOs* ainda é muito restrita.

Gráfico 2: Percentual de empresas com *CEO* do sexo feminino no mundo.



Fonte: Adaptado *Grant Thornton* (2012).

Desta forma, alguns questionamentos são apontados: Existe um modelo feminino de liderança? O que impede as mulheres de alcançarem altos cargos de

gerência nas organizações? Os estereótipos criados acerca da figura feminina representam um aspecto negativo nas organizações?

O intuito destes questionamentos parte do entendimento que as mulheres possuem barreiras em relação ao exercício da liderança, pois a baixa participação feminina em posições de gerência induz a existência de fatores que interferem no desempenho da mulher em conquistar posições elevadas na hierarquia organizacional.

1.3 Objetivo(s)

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as características percebidas no estilo de liderança das mulheres que possuem cargos de gerência nas organizações, bem como seus impactos e suas respectivas influências no ambiente organizacional.

1.3.2 Objetivo(s) Específico(s)

Os objetivos específicos do presente trabalho estão organizados da seguinte forma:

- Apresentar as teorias e conceitos de liderança;
- Contextualizar a inserção da mulher no mercado de trabalho;
- Através da realização das entrevistas, verificar as principais características percebidas no modelo feminino de liderança/gestão.

1.4 Metodologia

A principal finalidade da pesquisa é identificar problemas ou questionamentos e procurar mencionar respostas para os problemas identificados. Gil (2008, p. 26), classifica pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”.

Logo, o objetivo de pesquisa do presente trabalho é analisar as características percebidas no estilo de liderança das mulheres que possuem cargos de gerência nas organizações, bem como seus impactos e suas respectivas influências no ambiente organizacional.

Em relação à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois visa o aprofundamento da compreensão de um determinado grupo.

Para a classificação de pesquisa, foi utilizada a taxionomia, ou seja, a ciência da classificação, apresentada por Vergara (2009), que por sua vez é dividida em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois procura esclarecer os conceitos abordados a respeito da liderança feminina. De acordo com Vergara (2009, p. 42), a pesquisa exploratória “não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Segundo Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias procuram “esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”.

Quanto aos meios, a pesquisa apresentada é a bibliográfica e de campo. Segundo Vergara (2009, p. 43), “pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” A pesquisa bibliográfica contribuiu para a fundamentação teórica do presente trabalho, pois desta forma foi possível obter os subsídios necessários para apresentar as teorias, conceitos e estilos de liderança e também contextualizar a participação da mulher no mercado de trabalho.

A biblioteca virtual *SciELO – Scientific Eletronic Library Online* (Biblioteca Virtual Eletrônica Científica) foi utilizada como base de dados de periódicos e artigos, e em relação aos critérios de busca, as palavras-chaves utilizadas foram: liderança, feminina, mulheres. O resultado da busca apresentou 11 artigos, e os mesmos foram selecionados de acordo com a relevância do tema em questão.

Quanto à pesquisa de campo Vergara (2009), pontua que a pesquisa de campo é a investigação empírica, podendo estar incluídas aplicação de questionários e entrevistas.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista. Gil (2008) conceitua entrevista como a técnica em que a presença física do entrevistador e do entrevistado é fundamental para que informações sejam coletadas sobre determinado tema, portanto há interação social, e os questionamentos são apontados com a finalidade de obter dados relevantes à investigação.

Os depoimentos foram registrados por meio de gravações em áudio, conforme autorização dos entrevistados e as entrevistas foram transcritas da mesma forma que os entrevistados relataram suas respostas. Foram entrevistadas duas mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações e três homens que são ou já foram subordinados às mulheres dirigentes. A entrevista foi elaborada com questões padronizadas (Apêndice A). Desta forma, a entrevista estruturada possibilitou a análise de diferentes percepções relatadas pelos entrevistados sobre os respectivos assuntos:

- 1) Definição de liderança;
- 2) Papel do líder nas organizações;
- 3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança;
Aspectos que dificultam o exercício da liderança;
- 4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança;
- 5) Diferenças entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino;
- 6) Estereótipos da mulher executiva;
- 7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas;
- 8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:.

Com base na realização da pesquisa bibliográfica, e na pesquisa de campo, as informações foram apresentadas a fim de atingir os objetivos propostos no presente trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos de liderança

Desde os primórdios, a humanidade presenciou a atuação dos mais diversos líderes religiosos, políticos e filosóficos. No âmbito empresarial, a arte de liderar constitui-se como a principal premissa para a concretização de metas e a obtenção de bons resultados nas organizações. Podendo ser caracterizada como processo, fenômeno social ou habilidade desenvolvida pelo indivíduo, o conceito de liderança em sua vasta literatura possui diversas definições.

A importância da liderança em todas as funções da gestão é enfatizada por Chiavenato (2003, p. 122), “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Já Bergamini (1994), argumenta que o conceito de liderança tem sido estudado como um processo de interação, que por sua vez está envolvido como troca social.

Robbins (2005), define liderança como a capacidade de influenciar um determinado grupo para alcançar metas, sendo que a origem da influência pode ser formal, conferida pela ocupação de altos cargos na organização, contudo nem todos os administradores ou executivos podem ser considerados líderes, pois a atribuição de altos cargos não lhes afirma a capacidade de liderar de maneira eficaz.

De acordo com Penteado (1978, p. 4), liderança envolve três elementos fundamentais: o líder, o grupo e a situação. De um modo geral, liderança nada mais é que a função exercida pelo líder.

Para que se caracterize um conceito amplo de liderança precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação. O líder para destacar-se e influenciar o grupo tem de agir dentro de um contexto circunstancial. Liderança, assim seria a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação.

Segundo Maximiano (2010, p. 277), liderança é um complexo processo social, sendo que a proximidade física ou temporal não é relevante.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Outra definição apontada por Maximiano (2010), ressalta que o líder possui a capacidade de alcançar metas por meio da direção de um determinado grupo, em variadas situações.

Oliveira (2009, p. 195), considera que o processo de liderança é uma das principais ferramentas de sucesso para as empresas, a fim de obter o engajamento de todos nas organizações.

Liderança é processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da empresa.

Embora algumas definições sejam distintas, alguns elementos são comuns: a liderança envolve grupos, e parte de um processo, ou seja, um determinado indivíduo designado como líder deve ser capaz de influenciar os demais membros do grupo, a fim de atingir as metas desejadas. Contudo, este processo precisa ser recíproco, pois os subordinados também precisam reconhecer no líder a sua função de dirigente, caso contrário o líder não conseguirá alcançar objetivos estabelecidos pela organização, pois enfrentará dificuldades para lidar com a equipe.

2.1.1 O papel do líder nas organizações

A atuação do líder de maneira eficaz, na conquista de metas e objetivos torna-se fundamental para o sucesso das organizações. Consequentemente, a capacidade de conduzir, motivar, influenciar e orientar os demais membros do grupo na direção almejada representa a grande importância do papel exercido pelo líder nas organizações.

O líder eficaz é aquele que além de preocupar-se com o desenvolvimento integral da equipe consegue convencer seus seguidores a comprometer-se com as

metas da organização, desconsiderando muitas vezes até mesmo seus próprios interesses. (BERGAMINI, 2011).

Contudo, para que isto ocorra de forma adequada Vergara (2012, p. 97), sintetiza as principais habilidades requeridas em um líder:

- Compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- Perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- Contribuir na formação de valores e crenças dignificantes;
- Ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- Ser criativo;
- Fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- Ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- Visualizar o sucesso;
- Construir formas de auto aprendizado;
- Conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- Ouvir e ser ouvido;
- Reconhecer que todo mundo tem alguma coisa que pode contribuir;
- Viabilizar a comunicação;
- Pensar globalmente e agir localmente;
- Reconhecer o trabalho das pessoas;
- Ter energia radiante;
- Ser ético.

De acordo com Vergara (2012), as principais capacidades requeridas estão relacionadas, à contribuição do líder na construção de valores e crenças organizacionais, à habilidade na resolução de problemas, e à criatividade em desenvolver ideias. Os líderes eficazes sentem-se entusiasmados em alcançar as metas organizacionais, transmitem otimismo aos seus subordinados, e reconhecem o potencial da equipe.

As principais tarefas do líder, segundo Kwasnicka (2006, p. 101), são classificadas da seguinte forma:

1. Definir a missão institucional – o estabelecimento de objetivos é uma função criativa, ou seja, descobrir o verdadeiro compromisso da organização;
2. Dar forma institucional ao objetivo – construir uma estrutura social e definir políticas. Moldar o caráter da organização;
3. Defender integridade institucional – preocupação com a manutenção dos valores e da identidade;
4. Administrar o conflito interno – em organizações de grande porte, formam-se grupos de interesses diferenciados que demandam muita atenção dos líderes para garantir a máxima cooperação entre os grupos.

O líder também deve ser capaz de administrar conflitos, a fim de manter o bom relacionamento da equipe e garantir a colaboração de todos os membros do grupo.

Maximiano (2010, p. 286), enfatiza que “a comunicação é o alicerce da liderança uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores.”.

Desta forma, as habilidades associadas à comunicação também são fundamentais para que o líder consiga influenciar os liderados a desempenhar suas respectivas tarefas de maneira adequada.

2.1.2 O líder e o chefe

A diferença entre liderança e chefia ou autoridade formal tem sido amplamente discutida no âmbito empresarial. Esta distinção parte do princípio das capacidades e habilidades do líder em conduzir, inspirar, e mobilizar os subordinados a atingir objetivos. Enquanto o chefe, muitas vezes é visto apenas como a autoridade que impõe regras, apoia-se no controle da empresa e seus subordinados devem acima de tudo obedecê-lo.

Usualmente, a figura do chefe é repleta por uma série de estereótipos que o associam como ranzinza, pessimista, autoritário e irritante. O quadro 1 demonstra as diferenças que podem ser encontradas nas autoridades formais e nas lideranças.

Quadro 1: Distinção entre liderança e chefia

PATRÃO	LÍDER
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: vá!	Diz: vamos!
Faz o trabalho aborrecido	Faz o trabalho interessante
Baseia-se na autoridade	Baseia-se na cooperação
Diz: eu	Diz: nós
Atrapalha	Ajuda
Procura “culpados”	Assume responsabilidades
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Desmoraliza	Confia
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não possa cumprir

Fonte: JOHNSON, 1960. Apud. PENTEADO, 1978, p. 108.

O chefe é visto como aquele que centraliza as decisões com a finalidade de obter bons resultados e usa o poder em função do cargo, possuindo a autoridade delegada. Enquanto o líder apoia a equipe e participa efetivamente dos resultados da organização.

Muitos estudiosos argumentam que há diferenças entre a liderança e a autoridade formal. Maximiano (2010), exemplifica que a diferença entre autoridade formal e liderança está associada aos motivos que permeiam a capacidade de influenciar as demais pessoas, sendo que chefes podem ser diferentes de líderes à medida que o nível de influência pode ser diferente de um para o outro.

Bergamini (2011), aponta que muitas pessoas que ocupam cargos de chefia acabam conduzindo seus subordinados de forma inadequada e desorganizada, quando deveriam conduzir de forma apropriada, utilizando a capacidade de liderança. Por muito tempo, acreditou-se que a liderança estava relacionada ao exercício do poder hierárquico, o chefe devia ser obedecido e os seus subordinados eram manipulados pelo chefe, portanto a autoridade representava um fator imposto.

Contudo, mesmo com os diversos estereótipos aprendidos culturalmente acerca do comportamento do chefe, pode-se compreender que muitas vezes o líder exerce a função de chefe, mas nem todo chefe exerce a função de líder.

2.2 Liderança e as mulheres

O trabalho feminino esteve por muito tempo associado às tarefas domésticas, contudo variados fatores levaram as mulheres a conquistar espaço no mercado de trabalho. Matos e Borelli (2014), argumentam que o trabalho feminino é marcado pela polissemia², muitas pessoas associam o papel social da mulher com as tarefas domésticas, com cuidado da casa e da família; já outros entendem que o trabalho feminino está relacionado ao exercício das atividades remuneradas, ou seja, está associado à participação das mulheres no mercado de trabalho.

Em virtude da I Guerra Mundial e da II Guerra Mundial, as mulheres tiveram que ocupar o posto de trabalho dos homens. Lipman-Blumen (1999), ressalta que a

² Polissemia: **S.f.** O ter uma palavra muitas significações.

II Guerra Mundial impulsionou a presença das mulheres americanas nas indústrias de defesa, assumindo posições tradicionalmente masculinas, destinadas à construção de aviões e armamentos. Com o fim da guerra, muitos homens não retornaram para suas casas e aqueles que sobreviveram as batalhas regressaram sem a possibilidade de retornar ao posto de trabalho.

No Brasil, Matos e Borelli (2014), enfatizam que devido à intensificação do processo de industrialização, as fábricas de fiação e tecelagem contavam com a presença do trabalho feminino, aproximadamente 70% da mão de obra empregada era realizada por mulheres e meninas.

O século XX é marcado por uma série de avanços, especialmente para as mulheres que tiveram suas condições de vida modificadas. De acordo Limeira (2006), a partir de 1960, em decorrência da propagação dos movimentos sociais em defesa dos direitos femininos, as mulheres começaram a integrar a renda da família.

As mulheres começaram a assumir também parte dos orçamentos familiares, a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi facilitada a partir dos anos de 1970 devido ao contexto de crise econômica vivida em alguns países, com isso passaram a disputar os postos de trabalho com os homens. (FREITAS, 2006).

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, as empresas passaram por grandes transformações em relação à cultura organizacional, e ampliaram as discussões pertinentes às questões de gênero e da modificação do papel profissional feminino.

Kanan (2000), pontua também alguns aspectos que permitiram a inserção da mulher no mercado de trabalho, tais como: o aumento do nível de instrução do sexo feminino, o declínio da taxa de fecundidade e a elevação do número de famílias comandadas por mulheres.

A identidade feminina está cada vez mais voltada ao trabalho produtivo, devido às mudanças dos valores relativos ao papel social da mulher e dos padrões culturais. O acesso a novas oportunidades de emprego foi possibilitado através da expansão da escolaridade e da inserção das mulheres nas universidades.

A ocupação das mulheres em cargos de liderança nas empresas integra um novo cenário, já que há alguns anos somente homens ocupavam a alta hierarquia organizacional. De acordo com Loden (1988), o conceito de liderança feminina surgiu em decorrência da participação feminina em posições de gerência nas organizações.

2.2.1 Características da liderança feminina

O emprego do termo “características” engloba variados aspectos associados às atitudes, comportamentos, percepções, habilidades e competências das mulheres executivas. As habilidades das mulheres em relação à comunicação interpessoal, empatia, ou seja, colocar-se no lugar do outro e flexibilidade na tomada de decisões são vistas como as principais características da liderança feminina.

Contudo, muitas características não são limitadas apenas às mulheres, alguns traços também podem ser encontrados nos homens, assim como algumas mulheres podem apresentar características consideradas masculinas e sentem-se mais à vontade dentro desta abordagem de gerenciamento. Entretanto, o elemento fundamental é que enquanto grupo, as mulheres possuem características particulares de liderança. (LODEN, 1988).

De acordo com Fleury (2013), a mulher possui maior flexibilidade e tem a habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não somente no âmbito profissional.

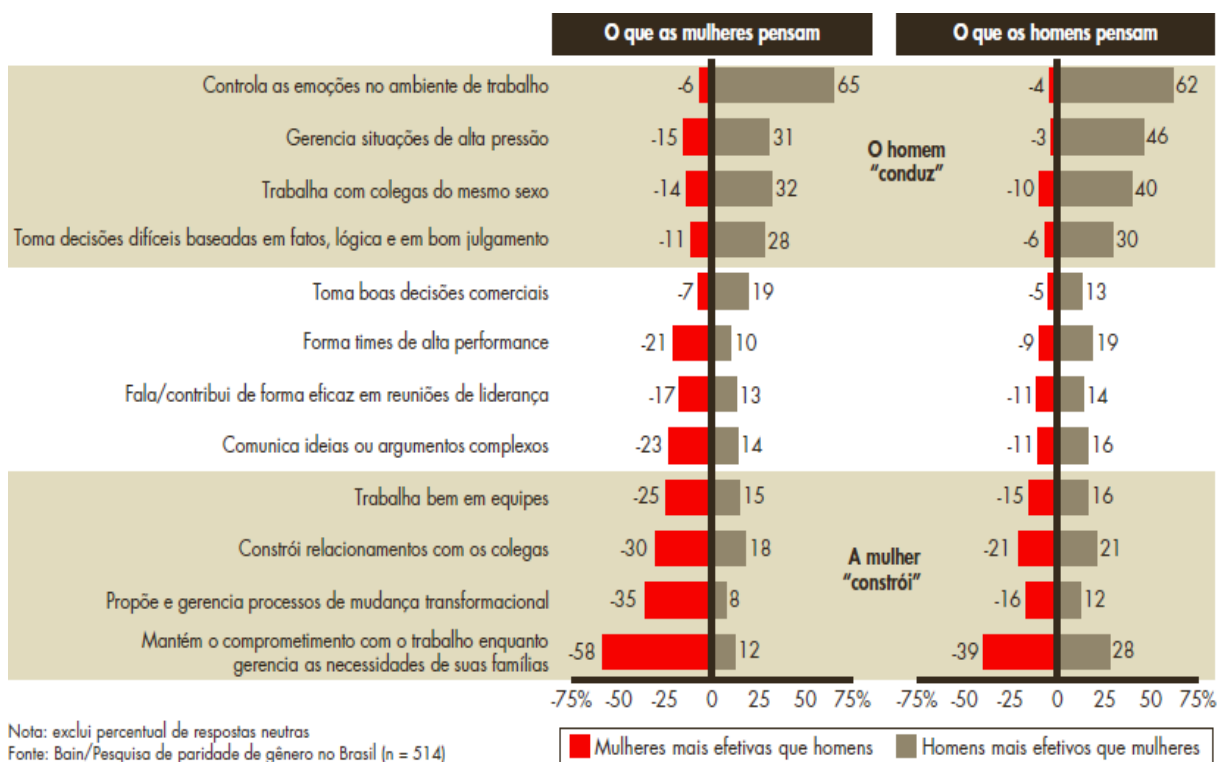
Alguns estudos evidenciam as habilidades femininas para compreender as emoções alheias e administrar relacionamentos. Quando comparados os dois gêneros, as mulheres demonstram maiores expressões emocionais e sentem-se mais confortáveis do que os homens ao expressar as suas emoções. (ROBBINS, 2005).

As características apontadas acerca do conceito liderança feminina atribuem as mulheres um estilo “construtivo” de liderar, isto porque acredita-se que a mulher possui a habilidade de manter boas relações e são predispostas a trabalhar em equipe.

De acordo com estudo realizado pela empresa global de consultoria de negócios *Bain & Company* (2013), as principais características que diferem a forma de gerenciamento das mulheres e dos homens estão relacionadas ao trabalho em equipe, a construção de relacionamento com os colegas, as propostas e o gerenciamento de processos de mudança transformacional e o comprometimento com o trabalho aliado ao gerenciamento das necessidades familiares. A pesquisa foi realizada com 514 pessoas da comunidade empresarial brasileira.

As diferenças entre o perfil de liderança feminina e masculina podem ser compreendidas através do gráfico 3 elaborado pela empresa *Bain & Company* (2013, p. 10).

Gráfico 3: Perfil de liderança de homens e mulheres



Muitos estudiosos argumentam que o estilo de liderança feminino possui traços diferentes do estilo de liderança masculino. A visão habitual é que as mulheres tem outra forma de gerenciar. O quadro 2 apresenta as principais características que diferem a liderança masculina e a liderança feminina.

Quadro 2: Características da liderança masculina e liderança feminina

CARACTERÍSTICAS	LIDERANÇA MASCULINA	LIDERANÇA FEMININA
ESTILO OPERACIONAL	Competitivo	Cooperativo
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Hierárquica	Equipe
OBJETIVOS BÁSICOS	Vencer	Qualidade de produção
ESTILO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Racional	Intuitivo/Racional
CARACTERÍSTICAS CHAVE	Auto controle; não emocional; analítico.	Baixo controle; Enfático; Colaborador; Alto padrão de desempenho.

Fonte: Adaptado Loden (1988)

Loden (1988), aponta que as principais características da liderança masculina estão relacionadas ao estilo competitivo de liderar, e pela habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente.

Segundo o levantamento, os homens tendem a ser mais motivados pela busca da verdade racional (o teórico), da praticidade e utilidade das coisas e das ideias (o econômico), e do desejo pelo poder e influência (política). Assim sendo, atribuem maior valor à habilidade de observar e raciocinar objetivamente, para encontrar uma razão útil em seus trabalhos e suas vidas, e terem influência e serem admirados pelos outros (LODEN, 1988, p.66).

Já a liderança feminina é marcada pelo estilo cooperativo, pelo trabalho em equipe, pela preocupação em manter relacionamentos pessoais e ao solucionar problemas é a mulher é mais intuitiva.

Para as mulheres, há uma maior prioridade atribuída à forma e harmonia (o estético), à preocupação com as pessoas (o social), à unidade e espiritualidade (a religião). Como um grupo, as mulheres tendem a mostrar maior interesse e preocupação pela beleza e expressão criativa, a ser motivadas pelo desejo de ajudar e se importar com os outros, e ser guiadas pelo idealismo (LODEN, 1988, p.66)

Loden (1988, p.120), classifica também algumas habilidades encontradas nas líderes femininas. Através do quadro 3 é possível verificar as principais competências das líderes femininas.

Quadro 3 :Habilidades das mulheres executivas

HABILIDADES	DESCRIÇÃO
Habilidade de Percepção	A habilidade de entender dicas não verbais; colocar-se no lugar do outro, tanto literalmente, quanto no sentido figurado, e entender seus sentimentos ou reações.
Habilidade de Ouvir	Prestar muita atenção no que está sendo dito pelos outros e como está sendo dito. Usar dicas não verbais para encorajar discussões abertas. Deixar as pessoas concluírem seus pensamentos sem interrompê-las.
Administração de Sentimentos	Estar sintonizada nos sentimentos dos outros e nas condições ambientais que desencadeiam vários sentimentos. Usar suas reações de sentimentos como um barômetro emocional dentro do grupo. Expressar sentimentos como um método de aumentar a comunicação e pedir demonstrações de sentimentos dos outros. Reagir espontaneamente a situações. Levar os sentimentos em consideração quando tomar decisões.
Intimidade/Autenticidade	Desenvolver uma harmonia pessoal com os outros. Compartilhar dados pessoais sobre si mesma e encorajar os outros a fazer o mesmo. Concentrar no indivíduo como um todo, e não apenas como funcionário.
Uso do Posicionamento	Dar um posicionamento claro e direto sobre o desempenho, focalizado nas ações. Solicitar um posicionamento dos colegas e funcionários. Usar o posicionamento para modificar seu comportamento.
Calcular o Impacto Pessoal	Compreender o impacto de seu comportamento sobre os outros. Reconhecer como se está sendo percebida e as consequências de suas ações na construção de relacionamentos.

Fonte: Adaptado Loden (1988)

Os traços estilísticos das mulheres lhes conferem maior competência interpessoal, pois possuem habilidade de percepção, habilidade de escutar e prestar atenção nas pessoas, administrar sentimentos e levá-los em consideração na tomada de decisões, desenvolver a intimidade e harmonia com as pessoas, utilizar o posicionamento como foco nas ações e compreender o impacto de seu próprio comportamento sobre as demais pessoas.

As principais características apontadas na pesquisa realizada pela empresa Caliper Estratégias Humanas em parceria com a HSM Educação Executiva (2007), foi realizada com 66 mulheres que ocupam cargos de diretoria e gerência, a fim de verificar o perfil da executiva brasileira demonstram que as mulheres buscam o bem-estar e são proativas. Através da tabela 1 é possível verificar as diferenças entre homens e mulheres em relação aos estilos de gestão.

Tabela 1: Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio.	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é muito mais intuitiva.	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder.	12%
A mulher é mais detalhista.	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisão.	5%
A mulher tem mais flexibilidade.	5%
Sobre o ponto de vista dos negócios são equivalentes, não há diferenças.	5%
A mulher tem uma capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem.	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo.	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor.	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta.	2%
A mulher frente a um problema respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação.	2%

Fonte: Caliper; HSM (2007, p.15)

Entende-se que a mulher possui um estilo “maternal” de gerenciar, pois possui a preocupação com o bem-estar da equipe e das demais pessoas e ao tentar solucionar algum problema é mais intuitiva. A mulher consegue administrar e exercer diversas funções e atividades ao mesmo tempo e possui a capacidade de olhar tudo de forma mais ampla.

2.2.2 Estereótipo feminino

Os estereótipos de gênero são definidos como o conjunto de crenças estruturadas em torno do comportamento e das características particulares tanto do homem quanto da mulher, e que por sua vez acabam por generalizar as características de um determinado grupo, ou das pessoas de um modo geral. De acordo com Limeira (2006, p.34), “estereótipos são construções mentais que estabelecem critérios socialmente falsificados, baseados em características não comprovadas, atribuídas a objetos, pessoas e situações sociais.”.

Robbins (2005, p. 108), enfatiza que os principais problemas dos estereótipos é que são populares e não possuem comprovações.

Obviamente, um dos problemas dos estereótipos é que eles são populares, apesar do fato de não terem qualquer traço de verdade ou, até mesmo de serem irrelevantes. O fato de os estereótipos serem tão difundidos significa apenas que muitas pessoas estão tendo a merma percepção errada com base em uma falsa premissa sobre um grupo.

Os estereótipos criados em torno do sexo feminino caracterizam a mulher como frágil, passiva, dependente e associam-na ao papel de cuidadora da família e do lar. Já os homens são vistos como fortes, corajosos, independentes, e capazes de comandar grupos e a família.

A menina aprende na família que “ser mulher” é saber cuidar da família, da casa, cozinhar, lavar e passar. Culturalmente, acredita-se que mulher deve ser passiva, dócil, carinhosa, sentimental, frágil e entre outros. Enquanto o menino aprende que “ser homem” é poder tomar decisões por todo um grupo e pela família. Acredita-se que o homem deve ser independente, corajoso, ativo e etc. (LIMEIRA, 2006).

Na infância, os brinquedos femininos e masculinos diferem uns dos outros, as meninas aprendem a brincar de boneca, a cozinhar e a cuidar da casa, enquanto os meninos aprendem a brincar de carrinho e super-heróis.

Na fase adulta, mulheres e homens passam a esboçar o comportamento aprendido na infância. Estes fatores contribuem para a criação dos estereótipos, uma vez que, são aprendidos culturalmente e estão relacionados à forma de socialização dos indivíduos.

Mesmo com os avanços conquistados pelas mulheres, as diferenças de gênero ainda fundamentam as desigualdades sociais. Percebe-se, então, que a questão da mulher no mercado de trabalho está cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que, ao longo do tempo, estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas em relação àqueles. (SANTOS; ANTUNES, 2013, p.40)

Frequentemente, as mulheres enfrentam comentários repletos de ironia que associam o perfil feminino ao cuidado da casa e da família. Frases do tipo “lugar de mulher é na cozinha” fomentam a discriminação de gênero e reforçam a ideia de que a mulher deve cuidar do lar e da família e não dos negócios. Munhoz (2000, p.169). argumenta que “na maioria, se não em sua totalidade, as culturas consideram as mulheres inaptas ao mundo dos negócios, reforçando as imagens lhe convém, ora tratando as como muito emotivas não sendo suficientemente enérgicas.”.

Em algumas circunstâncias as características particulares das mulheres são vistas como inferiores quando comparados com os homens. Os estereótipos criados acerca da mulher desenvolveram aspectos negativos em relação à cultura organizacional provocando barreiras para ascensão das mulheres em cargos de liderança.

2.2.3 Discriminação de gênero

A participação feminina nas organizações, na política, e na economia representa uma série de avanços conquistados pelas mulheres ao longo dos anos. Contudo, muitas mulheres ainda são vítimas do preconceito e da discriminação de gênero. As profissionais do sexo feminino vivenciam inúmeras dificuldades, em relação às diferenças salariais, a maternidade, a dupla jornada de trabalho e o acesso a cargos de chefia.

Houve um aumento significativo da presença feminina na hierarquia das organizações. Entretanto, a ascensão das profissionais em outros espaços ocorre lentamente, revelando a forte existência de preconceito de gênero, como *glass ceiling* (“teto de vidro”).

O fenômeno conhecido como “teto de vidro” é denominado desta maneira, pois se refere à barreira invisível que impede as mulheres de chegarem ao topo das organizações. Segundo Kanan (2000, p. 246), “atos discriminatórios ou sexistas costumam ser velados, encobertos, escondidos e negados nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam”. As piadas, ofensas, e insinuações ainda permeiam a mulher e muitas vezes as empresas omitem a existência do preconceito no ambiente organizacional.

De acordo com Loden (1988, p. 41), uma comparação satírica para distinguir homens e mulheres de negócios foi disseminada nas empresas na década de 80.

- Um homem de negócios tem agressividade; uma mulher de negócios faz muita pressão;
- Um homem de negócios é detalhista; ela é chata;
- Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza;
- Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe quando desistir;
- Ele permanece firme; ela é durona;
- Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por aí;
- Ele não tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela;
- Ele toma alguns *martinis* devido à pressão excessiva do trabalho; ela se embriaga;
- Ele exercita ativamente sua autoridade; ela é fanática pelo poder;
- Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo;
- Ele é um chefe rígido; é duro trabalhar para ela.

A comparação transmite uma imagem negativa da mulher executiva, visto que a mulher pode apresentar os mesmos traços estilísticos dos homens, porém é tratada como arrogante e suas atitudes são inferiorizadas.

A pesquisa realizada pela empresa *Bain & Company* (2013), revela os principais aspectos que impedem a ascensão das mulheres a cargos de liderança: a percepção de outras prioridades e a responsabilidade atribuída pelo trabalho e a vida pessoal, os obstáculos frente às chances de promoção e a tendência das empresas a valorizar atributos masculinos (influenciar e solucionar problemas) do que atributos reconhecidos como tipicamente femininos (dar apoio).

Muitas organizações ainda possuem resistência em aceitar as características femininas de liderança e o preconceito permeia as mulheres que buscam a ascensão profissional.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada com cinco entrevistados, sendo duas mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações da cidade de Americana, e três homens que são ou já foram subordinados a líderes femininas. Em relação às mulheres ambas entrevistadas atuam em áreas distintas.

A análise de dados foi realizada por meio da transcrição das entrevistas. O critério de seleção dos entrevistados foi fundamentado por acessibilidade, ou seja, por indicações ou contatos pessoais. A duração média das entrevistas foi de 20 a 30 minutos, neste período foram analisadas todas as questões abordadas no roteiro de entrevista (Apêndice A).

Com a autorização dos entrevistados as entrevistas foram gravadas e transcritas pela autora do presente trabalho, preservando os nomes e informações sigilosas.

A tabela 2 fornece dados a respeito do perfil dos entrevistados.

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO(A)	IDADE	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL
A	39	Superior completo	Divorciada
B	26	Superior completo	Casado
C	42	Superior incompleto	Casado
D	27	Superior incompleto	Solteiro
E	22	Superior incompleto	Solteiro

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a faixa etária das pessoas entrevistadas compreende entre 22 a 42 anos. E o estado civil está disposto em solteiros, casados e divorciados. Quanto à formação acadêmica está dividida entre o nível superior completo e o superior incompleto.

A tabela 3 apresenta a distribuição dos entrevistados, de acordo com a faixa etária.

Tabela 3 – Quanto à distribuição por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
21 – 30 anos	3	60%
31 – 40 anos	1	20%
41 – 50 anos	1	20%
TOTAL	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

As pessoas entrevistadas encontram-se distribuídas em três faixas etárias: de 21 a 30 anos, composta por duas pessoas; de 31 a 40 anos, composta por três pessoas e de 41 a 50 anos, composta por apenas uma pessoa.

A tabela 4 apresenta a distribuição em relação ao critério de escolaridade.

Tabela 4 – Quanto à distribuição por escolaridade

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Superior completo	2	40%
Superior incompleto	3	60%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados obtidos em relação à escolaridade demonstram que o percentual de concluintes do nível superior é inferior ao percentual das pessoas que ainda não concluíram o nível superior.

Na tabela 5 verifica-se a distribuição em relação ao estado civil.

Tabela 5 – Quanto à distribuição por estado civil

ESTADO CIVIL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Casado(a)	2	40%
Solteiro(a)	2	40%
Divorciado(a)	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

O percentual de solteiros corresponde ao mesmo percentual de pessoas casadas, sendo que apenas uma pessoa é divorciada.

Os depoimentos coletados por meio das entrevistas sintetizam o ponto de vista dos entrevistados a respeito do conceito de liderança, do papel do líder nas organizações, das facilidades e dificuldades presentes no exercício da liderança, das características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de gerência, das possíveis distinções entre líderes femininas e líderes masculinos, dos estereótipos associados à mulher executiva, das barreiras e dificuldades que a mulher executiva enfrenta ou pode enfrentar e por fim dos aspectos positivos que as mulheres podem agregar nas organizações.

Primeiramente, foi solicitado aos entrevistados que definissem o conceito de liderança. A Entrevistada A pontuou que “liderança é quando você consegue conduzir um grupo pra atingir um objetivo, ou seja, fazer todos remarem para o mesmo lado.” Já o Entrevistado D ressaltou que “liderança é quando uma pessoa consegue usar a capacidade que as outras pessoas têm... As qualidades, as competências pra em prol de um resultado maior.”.

Os demais entrevistados pontuaram as seguintes considerações:

Pra mim a liderança hoje, é dentro das organizações, das entidades, de qualquer grupo de pessoas que dentro da sociedade se reúnem um aspecto essencial e de grande relevância, porque é uma pessoa ou algumas pessoas que exercem a função chave, de conduzir aquele grupo pro sucesso ou pro fracasso. Todo o trabalho em conjunto, ele tem um mérito e o empenho de cada uma das pessoas envolvidas naquele projeto ou naquela ideia ou naquele trabalho, mas a liderança ela precisa estar muito focada e certa daquilo que quer atingir, quer alcançar para poder motivar e conduzir os demais a esse objetivo. [...] (Entrevistada B).

Eu acho que liderar é no meu ponto de vista é tentar agrupar e fazer com que as pessoas se motivem dentro daquilo que o líder propõe. Caminhar no mesmo sentido ou justificar dentro daquela condição, ele como líder agrupar as pessoas pra que possam caminhar naquela posição ou naquele objetivo da empresa. (Entrevistado C).

Liderança é você conseguir gerir um grupo de pessoas a fazer aquilo que é bom pra empresa de forma que, não seja uma obrigação pra pessoa, ela entenda a verdadeira intenção por trás daquilo, e através disso consiga fazer o que é “mandado”. (Entrevistado E).

Os homens e as mulheres entrevistadas possuem a mesma linha de raciocínio em relação ao conceito de liderança e os depoimentos esclarecem que a liderança envolve o líder e os liderados, e fazem referência ao trabalho em equipe. Além de enfatizarem, a responsabilidade do líder em conduzir um grupo para atingir metas e objetivos, assim como é referido por Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um determinado grupo para alcançar metas.

Em relação ao papel do líder nas organizações os entrevistados argumentaram:

Na verdade, o papel dele está acima do papel dos subordinados, só que de uma forma, porque o líder aquela expressão de chefe não existe mais, chefe não. O líder não... Ele é um dos membros, um dos membros da equipe, só que é aquele que puxa o grupo aquele que consegue despertar no grupo aquele potencial. Despertar o que há de melhor na equipe, de forma a induzi-los a atingir o objetivo. (Entrevistada A).

O papel do líder nas organizações é ser uma pessoa muito próxima do que a organização acredita, do que a organização almeja, então é uma pessoa que consegue compreender qual é a meta, ou objetivo, a função daquela empresa e ao mesmo tempo que conhece muito bem o seus liderados. Então, é uma pessoa muito próxima dos seus liderados que possa fazer uma boa análise de quem são e quais são aquelas pessoas que estão junto com ele. O terceiro ponto seria o contexto, ele precisa compreender muito bem qual o contexto ele está inserido, para que ele possa a partir desses três aspectos então, conseguir motivar aquele grupo de pessoas a alcançar e acreditar também naquele objetivo que a empresa, a organização estabelece pra si. [...] (Entrevistada B).

A liderança está passando por processo de mudança, ela está mais voltada para informação do que o líder mesmo de equipe, porque eu acho que a gente tem muita autonomia, então cada um sabe o que tem que fazer. Então o líder é mais informativo do que formador de equipe, ele não tem que ficar lapidando. (Entrevistado C).

O Entrevistado D pontua que o “papel do líder é organizar a sua equipe, para que ela consiga produzir mais, tendo menos gastos e que ele consiga fazer, criar uma interação entre eles e um ambiente confortável.” Já o Entrevistado E relata que “líder é aquela pessoa que está ali mesmo para organizar todo um grupo de pessoas, e apontar para elas a direção correta a se seguir, de acordo com os interesses da organização, não dele.”.

Tanto para os homens quanto para as mulheres o papel do líder está relacionado ao desenvolvimento da equipe, como facilitador e atuante na conquista de resultados para a organização. O líder deve conhecer seus liderados e reconhecer a capacidade e as limitações de cada um.

Quanto aos elementos que facilitam o exercício da liderança, os entrevistados abordaram diversos aspectos:

Eu acho que flexibilidade, determinação, objetivo, ter um objetivo determinado, disciplina também, porque tudo começa no líder ele é o espelho da equipe. Então, você tem que estar nesta postura do que você quer, você tem que ser o exemplo diante da equipe, no meu ponto de vista. (Entrevistada A).

A empatia, se você não conseguir se colocar no lugar do outro, você não consegue liderar, se você não conseguir colocar no lugar do teu presidente, do teu diretor, do teu chefe ou do teu cliente... Vamos pensar assim a esfera máxima, se você não conseguir se colocar no lugar dessa pessoa ou desse grupo você não vai conseguir entender como aquela pessoa pensou aquilo, porque ela sugere isso, porque a decisão dela é essa, o que você precisa argumentar pra que tentar reverter aquela situação, decisão e a mesma coisa pra os subordinados, pra os liderados, se você não se colocar no lugar dele você não vai entender as dificuldades dele, você não vai entender as necessidades dele, você vai cobrar um resultado que dificilmente você vai atingir daquela forma. [...] (Entrevistada B).

A organização do ambiente ajuda muito, a paciência do gestor ajuda muito, a mistura do conhecimento teórico com a prática ajuda bastante. A comunicação com os liderados ajuda muito, porque se o líder não tiver uma boa comunicação, os liderados não irão seguir ou não farão do jeito certo, e quando as informações forem passadas tem de ser de maneira bem clara. [...] (Entrevistado D).

Eu acho que as características do líder, por exemplo, ser uma pessoa carismática, eu acho que facilita o exercício da liderança dele porque ele consegue influenciar melhor as pessoas a fazer aquilo que é necessário fazer. (Entrevistado E).

Muitos aspectos pontuados nas entrevistas identificam as capacidades requeridas nos líderes como os principais agentes facilitadores do exercício da liderança. Entre eles encontram-se:

- a) A flexibilidade do líder em relação ao gerenciamento de conflitos, com o intuito de garantir a cooperação e o desenvolvimento da equipe;
- b) A determinação, a disciplina e a paciência, a fim de alcançar resultados positivos;
- c) A empatia, ou seja, o exercício de colocar-se no lugar dos demais membros da organização contribui para compreensão das necessidades e das dificuldades dos diretores e dos liderados;
- d) A comunicação realizada de forma clara e adequada possibilita ao líder conduzir, influenciar e motivar os liderados a desempenhar suas respectivas funções de maneira eficaz. Assim como, enfatiza Maximiano (2010) a liderança tem como alicerce a comunicação, pois o líder precisa transmitir sua mensagem de forma clara, a fim de conduzir seus seguidores.

Em relação às empresas, a definição de objetivos bem traçados possibilita ao líder identificar o que realmente deve ser realizado. O Entrevistado C ressaltou a importância da motivação, da integração e da cooperação entre os membros da equipe “acho que uma boa equipe, formação, pessoas motivadas naquilo que estão fazendo, satisfeitas, engajadas, técnicas, pessoas que entendem aquilo que estão

fazendo, e fazendo o que gostam.”. Além, das competências desempenhadas pelo líder, as competências presentes nos liderados, também podem ser agentes facilitadores, porém cabe ao líder identificar, incentivar, e promover o desenvolvimento dos membros da equipe.

Quanto aos aspectos que dificultam o exercício da liderança, os entrevistados pontuaram:

Eu acho que quando falta no líder aquele *feeling* para conseguir identificar os pontos que devem ser melhorados quando ele não consegue identificar o potencial da equipe, porque isso também faz parte do líder. Então quando ele é o líder inflexível ele precisa ser bastante flexível e ele tem que ter esse jogo de cintura para lidar com a equipe. [...] (Entrevistada A).

[...] se você não se comunica bem isso vai ser um empecilho, se você não tem condições de exercer a empatia isso vai ser um empecilho, se você tem dificuldades em lidar com as pessoas isso vai ser um empecilho, mas eu acho que uma das coisas mais importantes é o próprio equilíbrio emocional. Eu acho que o líder pra ele conseguir se colocar nessa condição que a gente falou de colocar-se como pessoa chave, pessoa estratégica, precisa ter um equilíbrio emocional muito grande, porque ele vai estar interferindo na rotina das pessoas e sempre vai estar interferindo por elas. [...] (Entrevistada B).

Eu acho que o comportamental, a parte de relacionamento. O relacionamento às vezes dificulta a liderança numa equipe. Às vezes é uma pessoa que forma opinião negativa e as pessoas que às vezes ficam de “leva e trás” em vez de sentar e conversar com a pessoa direta ou levar o problema para o chefe e fica de repente falando nos “quatro cantos” contaminando algumas pessoas, isso é ruim, isso dificulta. (Entrevistado C).

Quando o funcionário está desmotivado, embora a motivação venha dele, a empresa pode incentivar a motivação. Quando a empresa está passando por uma crise é mais difícil do gestor conseguir liderar a equipe. Quando existe uma quantidade muito grande problemas mal resolvidos acumulados, e quando o gestor em alguns casos subestima a capacidade de seus liderados, ele deixa de delegar uma função, ou deixa de delegar uma atividade achando que o funcionário não tem capacidade de fazer. (Entrevistado D).

[...] é aquela pessoa que é líder só que ela, por exemplo, aponta a função tem que fazer, só que ela só fala faz e não consegue ser carismática nesse ponto, você tem que fazer, porque você tem que fazer, só que você não consegue demonstrar pro funcionário a real importância daquilo e se ela não se identifica com líder é uma coisa que dificulta essa parte da liderança. (Entrevistado E).

As principais dificuldades encontradas no exercício da liderança, também estão associadas às capacidades do líder em conduzir o grupo. De acordo, com as abordagens dos depoimentos pode-se relatar os seguintes pontos:

a) A falta de conhecimento do líder em relação ao potencial e aos pontos fortes e pontos fracos da equipe;

- b) A inflexibilidade do líder em relação à administração de conflitos;
- c) A falta de comunicação, bem como a falta de empatia;
- d) A dificuldade em lidar com pessoas e o desequilíbrio emocional, pois o papel primordial do líder é conduzir pessoas, sendo assim, o líder precisa estar motivado para conseguir motivar o grupo.

Alguns depoimentos ainda relatam que as fofocas, as intrigas, as conversas paralelas, e a falta de motivação dos liderados podem afetar o desempenho da equipe e dificultar a execução da função do líder.

A fim de selecionar as características apontadas nos relatos foi utilizada a ferramenta *wordclouds*³ (“nuvem de palavras”). As palavras em destaque demonstram as principais percepções abordadas pelos entrevistados. Na figura 1 são apresentadas as principais características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança.

Figura 1: Características femininas percebidas pelos entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora.

A característica que esteve em evidência nos relatos foi a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade que particularmente a mulher possui em realizar várias coisas ao mesmo tempo, que por sua vez pode ser considerado um aspecto negativo, caso não se mantenha o foco. Destaca-se também a sensibilidade das líderes femininas

³ Disponível em: <<http://www.wordclouds.com>>.

ao enfrentar determinadas situações e ao administrar sentimentos, bem como a capacidade de colocar-se no lugar do outro.

A Entrevistada A destaca o espírito maternal de acolher as pessoas e a atenção aos detalhes. Além disso, ela ressalta que as mulheres conseguem desenvolver a empatia com mais facilidade.

A mulher tem muito aquele espírito de “mãezona”, e a gente costuma se atentar a detalhes que os homens muitas vezes por serem muito objetivos não conseguem, mas a mulher ela tem uma... Aquele espírito de mãe. Então, a gente acaba levando isso para liderança e o que também não é tão bom, mas, por exemplo, aqui na escola nós temos professores que tem filhos pequenos, por nós sermos mulheres eu a (nome x) que somos as proprietárias, a gente sabe da dificuldade que a mulher tem, porque o filho acaba sendo uma responsabilidade da mãe, por exemplo, porque nós somos mães, e a gente sabe que hoje a responsabilidade com relação aos filhos é nossa, e a gente percebe isso nos professores também que tem crianças. Então, por exemplo, hoje a gente desenvolveu um espaço lá no fundo, onde as professoras vem dar aula, e tem uma babá que fica cuidando das crianças enquanto elas dão aula, é uma coisa que o homem já não pensaria. [...] (Entrevistada A).

Já a entrevistada B enfatiza as competências que as líderes femininas precisam desenvolver para alcançar cargos de gerência, tais como: determinação, coragem, e persistência para enfrentar as dificuldades e os desafios presentes nas organizações.

Determinação, com certeza. A gente não pode esquecer que nosso país ainda é um país bastante machista. Então, não é fácil essas mulheres chegarem a esse papel de liderança em todo e qualquer contexto. Obviamente, alguns são mais propícios pela característica da função, da organização, mas não é a regra a gente ter hospitais, grandes organizações, grandes comércios, grandes indústrias sendo conduzidas por mulheres nessas lideranças altas, no que venho a chamar. Então, a persistência é algo bem importante, porque muitos “nãos”, muitos obstáculos vão aparecendo no meio desse caminho. Com certeza tem que ser uma mulher bastante corajosa, porque ela vai ser colocada em “xeque”, em grande escala. [...] (Entrevistado B).

Dentre as características apontadas pelos homens destacam-se: o poder de persuasão e convencimento; a sutileza e a paciência ao conduzir seus liderados; a capacidade de raciocínio mais rápido; a organização; e a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo.

Eu acho que o poder de repente de persuadir, convencer, a maneira de lidar, acho que tem muito mais sutileza do que o homem que às vezes é mais estabonado ou enfático, às vezes não sabe lidar ou convencer a pessoa a ser liderada. Eu acho que tem um pouco disso, a questão do domínio da pessoa em convencer a quem ela quer convencer. (Entrevistado C).

Elas são mais pacientes, em determinados momentos precisam agir mais com a emoção, e elas são melhores do que os homens nisso. Eu acredito que elas têm uma capacidade de raciocínio um pouco mais rápido que os homens, os homens são mais focados em um ou dois aspectos, e elas conseguem se focar em vários, talvez não tão a fundo, mas na maior parte das decisões acaba sendo vantajoso. Eu acho que pelo fato de ter um instinto materno, elas conseguem transferir as informações, elas conseguem delegar de maneira mais clara do que os homens. (Entrevistado D).

Eu acho que a mulher em geral, ela é mais organizada do que o homem, ela consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, e tem o pensamento mais voltado pro lado digamos sentimental do funcionário, não só pela parte do prático né, tipo vai e faz aquilo. Ela consegue perceber melhor essa parte também do sentimento mesmo das pessoas. (Entrevistado E).

Algumas particularidades femininas percebidas por homens e mulheres são semelhantes, assim como as competências apresentadas na revisão da literatura. O quadro 4 apresenta alguns elementos similares.

Quadro 4: Comparativo entre as características presentes na literatura e nas entrevistas

Características apontadas na literatura	Características apontadas nas entrevistas
Capacidade de trabalhar em equipe; Comprometimento com o trabalho; Construção de relacionamentos; Cooperação; Detalhista; Empatia; Flexibilidade na tomada de decisões; Habilidade de ouvir; Harmonia; Instinto materno; Intuição; Multifuncionalidade; Organização; Paciência Poder de persuasão e convencimento; Sensibilidade; Sentimental; Visão holística;	Capacidade de delegar tarefas; Capacidade de solucionar conflitos; Capacidade de trabalhar em equipe; Criatividade; Dependência; Detalhista; Determinação; Dinamismo; Empatia; Flexibilidade na tomada de decisões; Fragilidade Insegurança; Instinto materno; Multifuncionalidade; Organização; Paciência; Perfeccionismo; Persistência; Poder de persuasão e convencimento; Responsabilidade; Sensibilidade / Sentimentalismo; Sutileza;
Características similares	
Capacidade de trabalhar em equipe; Comprometimento com o trabalho; Detalhista; Empatia; Flexibilidade na tomada de decisões; Instinto materno; Multifuncionalidade; Organização; Paciência Poder de persuasão e convencimento; Sensibilidade/Sentimentalismo;	

Fonte: Elaborado pela autora.

As características apontadas na literatura enfatizam as qualidades presentes na liderança feminina. Enquanto, as percepções relatadas nas entrevistas pontuam também as limitações que as mulheres possuem como a fragilidade física e muitas vezes emocional e a dependência.

Os depoimentos dos entrevistados abordam diversos aspectos acerca das possíveis diferenças entre líderes femininas e líderes do sexo masculino:

Eu acho que a mulher é mais, ela se apega mais a detalhes, ela é muito mais perfeccionista às vezes, isso não é uma regra tem homens também que são, mas no contexto geral a mulher é mais emotiva na hora de liderar, ela não é tão objetiva quanto o homem, o homem ele é mais preto no branco é assim e acabou, ele não fica analisando nas entrelinhas, por exemplo, se tem uma professora que tem um filho problema dela, ela tem que se virar não posso aceitar que ela traga para escola, a mulher já tem aquela coisa a mais se a gente arrumar um cantinho lá no fundo, já que tem vamos colocar uma babá, a mulher já tem isso, ela já tem um poder maior de empatia que é colocar-se no lugar do outro, que o homem não tem. (Entrevistada A).

Hoje tem, com certeza no mercado hoje tem, a começar pela questão salarial, quando a gente pensa que não isso não existe, existe sim. Um líder de determinada área, ele acaba tendo um reconhecimento uma remuneração maior do que a mulher e às vezes isso parte daquela condição de que ele é o chefe de família, ele é o arrimo da casa, mas a necessidade de esforço de empenho, de conhecimento e de trabalho é a mesma do que da mulher. [...] (Entrevistada B).

As mulheres acreditam que há diferenças. Contudo, a entrevistada A acredita que as diferenças entre a liderança masculina e a feminina estão relacionadas às competências que as mulheres possuem, mas não é regra, uma vez que os homens também podem apresentar estes traços. Já a Entrevistada B pontua que as diferenças estão presentes no contexto relacionado no mercado de trabalho, como: a questão salarial, áreas que abrangem mais homens do que mulheres e a resistência dos homens em acatar as ordens das líderes femininas.

Existe, mas é muito relativo. Eu acho que hoje em dia existe informação suficiente para que os líderes masculinos consigam desenvolver as competências que as mulheres têm e vice-versa. Então acho que hoje, o líder ser competente ou não vai da vontade dele, informação para isso tem, oportunidade para isso tem e vai dele querer ou não. Então, por mais que tenha, eu acho que existe esta flexibilidade. (Entrevistado D).

Ah, com certeza! Eu acho que o homem como líder, ele é bem mais prático do que a mulher, em geral falando né... E também acho que nesse lado aí, a mulher que é líder acho é assim, por exemplo, ela é muito voltada pro sentimental, então alguma coisa que aconteça que não for do gosto dela, ela não vai levar pro lado profissional, ela vai levar pra fora da empresa. (Entrevistado E).

O Entrevistado C acredita que há algumas diferenças, porém também há exceções “a mulher tem um pouco de “jogo de cintura”, ela tem muito mais poder de convencimento, de persuasão, é mais flexível às vezes nas tomadas de decisões. É claro que devem ter as exceções.”.

Os entrevistados pontuaram que os aspectos que diferem o estilo de homens e mulheres estão relacionados às competências desenvolvidas em cada caso. O Entrevistado D ressaltou que mesmo com a percepção das diferenças, ele acredita que ainda é algo muito relativo, pois atualmente há informação necessária para que os homens e mulheres desenvolvam as competências requeridas no líder eficaz. As características consideradas femininas podem ser desenvolvidas nos homens, bem como os traços considerados masculinos podem ser observadas também nas mulheres. (LODEN, 1988).

Os estereótipos generalizam e simplificam as características de determinados grupos de acordo com as percepções que as pessoas possuem. Quanto aos estereótipos associados à mulher executiva, os homens ressaltaram os seguintes argumentos:

Eu acho que um estereótipo que o pessoal também comenta muito, é que a mulher sempre... Tipo ela consegue fazer tudo sempre ao mesmo tempo, às vezes nem sempre isso é, isso na verdade sobrecarregou a função dela quando ela saiu pra trabalhar na verdade, ela saiu por necessidade, não porque gosta, porque o rendimento do marido na verdade ele que caiu. Antigamente, o marido conseguia sustentar o lar, agora ele não consegue, ela saiu mais por necessidade, mas as funções domésticas ainda acabaram ficando. (Entrevistado C).

Bom, além do fato de ter citado que elas são mais emotivas que os homens. Eu acredito que a mulher por tomar, ou já ter este histórico de ser dona-de-casa, ela desenvolveu a questão de solução de conflitos de diversos aspectos um pouco melhor do que os homens em alguns pontos, em outros pontos, o homem ele é mais objetivo. (Entrevistado D).

Ah! Pelo que a gente vê assim na televisão, em tudo, a mulher executiva é aquela que consegue mandar em todo mundo, ela gosta da função dela de mandar, e tem assim a empresa aos pés dela, digamos assim, eu acho que esse é o estereótipo que a mídia passa pras pessoas da mulher executiva. (Entrevistado E).

A generalização das competências desenvolvidas pelas mulheres representam estereótipos: “ela consegue fazer tudo sempre ao mesmo tempo”, “elas são mais emotivas que os homens”, “ela desenvolveu a questão de solução de conflitos”. O Entrevistado E ressaltou a força dos meios de comunicação em relação

à criação de estereótipos, na televisão a mulher executiva é representada como autoritária e é aquela que gosta de ter a empresa a “seus pés”.

Enquanto as mulheres entrevistadas observam que o papel social atribuído a elas como cuidadora da casa e do lar ainda representam estereótipos arraigados na sociedade.

[...] e esquecem que a mulher na verdade, ela assume vários papéis, a gente é muito diferente do homem é o que estava conversando até outro dia com a minha mãe sobre isso, na época deles, eles falavam... Isso já começa de berço, na criação de nossos pais, a mulher tem que fazer tudo, o homem é sempre o líder da casa, sempre o provedor da casa e a gente cresceu assim acreditando nisso, lógico que depois mudou, mas eu lembro que quando a gente era menor, meu irmão caçula é homem e a gente cresceu ouvindo aquele ditado... Ah! Mas com tanta mulher dentro de casa vai mandar seu irmão fazer, e isso é ruim porque você já desperta no homem essa resistência, achando que a mulher é o sexo inferior. [...] (Entrevistada A).

É um conflito ainda bastante importante pra mulher, essa questão do trabalhar fora, acho que principalmente em função da maternidade. Quando existe então, a constituição de uma família, no sentido dessa mulher vir a ter filhos isso acaba sendo ainda uma divisão agressiva pra mulher, eu acho que isso causa inclusive sentimentos bastante negativos e que vão ter influenciado a vida dela, a jornada dela inclusive psicológica por conta da culpa, por conta da ideia que existe da mulher que o lugar dela não é no trabalho fora de casa, que o lugar da mulher cuidar da família, da educação dos filhos, da casa e isso no meu ponto de vista é ainda algo bastante complicado [...] (Entrevistada B).

Os papéis sociais tradicionais da mulher como cuidadora da casa e da família, e do homem como provedor da casa ainda representam estereótipos que permeiam as condições de vida dos indivíduos. A concepção de que a mulher é o “sexo inferior” pelo fato de assumir as funções domésticas desperta no homem a resistência de assumir papéis considerados femininos. Desta forma, os estereótipos podem representar aspectos negativos em relação à mulher executiva.

Os depoimentos a seguir mencionam as principais barreiras e dificuldades que as mulheres ao ocupar cargos de liderança enfrentam ou podem vir a enfrentar:

[...] Se você for ver a mulher trabalha muito mais do que o homem, porque ela termina o trabalho dela na empresa, mas ela continua em casa, ela vai para cozinha, vai cuidar dos filhos, e vai quem tem marido. Então, ela tem os outros papéis que ela desenvolve, ela tira, o homem não, ele chega em casa e descansa do trabalho. A mulher não, ela ainda continua... Que nem eu e a (nome) a gente sai daqui e ainda vou para minha casa, ainda faço janta, eu lavo roupa, eu limpo a casa, meu filho me ajuda, mas a gente tem o segundo papel. Que nem a (nome) ela tem filho pequeno, ela vai para casa tem que cuidar do filho, ele está doente agora, então ela está entrando cedo e varando a madrugada, então é muito difícil, a gente enfrenta muita dificuldade nesse sentido [...]. (Entrevistada A).

Uma delas é toda essa questão do estereótipo que a gente pode pensar, lugar de mulher não é trabalho fora de casa, quando ela trabalha fora de casa se ela tem que tomar alguma decisão mais firme, mais determinada, e que vai deixar descontente algumas pessoas, ela vai sendo taxada de desequilibrada, de ela está com TPM hoje, e aí vai aparecendo todas as caracterizações que as pessoas vão fazendo. Se ela precisa tomar decisões mais pontuais, mais incisivas, precisa atuar de uma forma mais na imposição, então, porque ela é brava, mal amada, porque ela é não feminina e por aí vai... Então, são barreiras que a gente precisa ir enfrentando [...] (Entrevistada B).

A Entrevistada A pontuou as dificuldades das mulheres em conciliar o trabalho com as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos. A dupla jornada de trabalho causa o desgaste físico e emocional, uma vez que as mulheres desempenham vários papéis. Já a Entrevistada B acredita que uma das principais barreiras é a utilização dos estereótipos, pois os mesmos podem difundir percepções negativas da mulher nas organizações.

O preconceito, ainda é o preconceito, porque principalmente, em cargos quanto mais altos de hierarquia, acho que mais dificuldade ela deve ter de capacidade. Será que ela é capaz? Será que ela vai conseguir? Será que ela faz isso ou não faz? Eu acho que o preconceito em questões de capacidade quanto em questões de salário, nos ganhos. (Entrevistado C).

[...] Eu acho que tem ainda um preconceito da imagem da mulher executiva de que ela não tão boa quanto o homem, de que ela não precise ganhar tão bem quanto o homem. Eu acho que é fácil a gente ver que maior parte das vezes a mulher ganha menor que o homem, para mim é uma situação onde a mulher tá enfrentar, ela tá se sentindo com o avanço da globalização, com tudo o que está acontecendo, ela está se sentindo na obrigação de fazer, por não ter muitas opções. [...] (Entrevistado D).

Eu acho que ainda existe muito o preconceito da mulher nas empresas, tanto que a gente pode ver a questão do salário, que em determinados lugares ela ganha bem menos que o homem, então a mulher como em cargo de chefia, ela é vista algumas vezes pelo funcionário como alguém que não sabe executar a função tão bem quanto ele que está no cargo. [...] (Entrevistado E).

Os homens entrevistados acreditam que a principal dificuldade enfrentada pela mulher ainda está associada ao preconceito, pois há um certo olhar de estranhamento para as mulheres que ocupam cargos de gerência. A mulher precisa provar que é capaz de assumir funções nas organizações.

Através da figura 2 é possível verificar as principais limitações relatadas pelos entrevistados, a respeito das barreiras e dificuldades que as mulheres possuem ao assumirem posições de lideranças nas empresas.

Figura 2: Principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres executivas.



Fonte: Elaborado pela autora.

As principais barreiras enfrentadas pelas mulheres ainda continuam sendo o preconceito, a maternidade e a remuneração. O preconceito, por sua vez está associado à desconfiança que os liderados possuem em relação à capacidade da mulher em realizar determinadas funções. No caso da maternidade, está relacionado às dificuldades da mulher em conciliar a maternidade com o trabalho, já que a responsabilidade com o cuidado dos filhos ainda continua sendo da mulher. Quanto à questão salarial, sob o ponto de vista dos entrevistados, as mulheres ainda possuem a remuneração inferior quando comparadas aos homens, mesmo com jornadas de trabalho semelhantes.

Os aspectos positivos que as mulheres podem agregar nas organizações foram relatados nos seguintes depoimentos:

O fato da mulher ser detalhista, se apegar a entrelinhas, ela consegue enxergar muita coisa que o homem não enxerga, por ele ser muito objetivo e superficial às vezes, ele não tem esse *feeling* que a mulher tem. Às vezes você perde um bom profissional, por ser tão superficial na minha avaliação e a mulher não, ela consegue ser mais profunda. (Entrevistada A).

Eu acho que o dinamismo é um aspecto bastante positivo que nos estávamos falando pensamento rápido que consegue fazer uma, duas, três coisas ao mesmo tempo, consegue estar focado, mas prestar atenção nos detalhes consegue trabalhar com objetivos e metas, mas consegue inovar, ter a criatividade aguçada. Eu acho que é esse dinamismo é um aspecto muito positivo que as mulheres como líderes elas podem trazer para as organizações. [...] (Entrevistada B).

Eu acho que organização, em questão de organização, eu acho que ela consegue muito mais que do homem, na parte organizacional, e também acho que nessa condição de repente de formação de equipe, na construção de um ambiente favorável. [...] (Entrevistado C).

[...] Quando ela tem uma oportunidade de fazer um negócio que um homem iria fazer na empresa, e ela pode fazer a tendência é ela se empenhar mais, porque além dela querer resolver aquilo, ela quer superar o que um homem faria, eu acho que isso acaba entrando como um lado positivo. (Entrevistado D).

Eu acho que essa parte mesmo do sentimental que ela consegue ver como um todo a empresa, mas não só na parte prática, ela também consegue entender melhor os funcionários. Eu acho também que a mulher é mais organizada. (Entrevistado E).

De acordo com entrevistados a atenção aos detalhes, habilidade de ver as pessoas como um todo, o dinamismo, a multifuncionalidade, a inovação, a criatividade, a capacidade de manter a organização, o trabalho em equipe, o empenho e a sensibilidade são características presentes nas mulheres que podem contribuir para o bom desempenho das organizações.

A Entrevistada B relatou um aspecto muito importante nas organizações em relação à promoção de oportunidades igualitárias para homens e mulheres, independentemente de gênero.

[...] a partir daquele momento, aquele profissional homem ou mulher tem aquilo que faz e pode contribuir com aquela empresa, com aquela organização, tem as características necessárias, tem que ser tratado por igual e ser reconhecido por igual, e acho que esses enfrentamentos que a gente foi falando, essas dificuldades, elas precisam ser alinhadas por homens e mulheres no sentido de buscar uma sociedade mais evoluída, uma sociedade melhor preparada pra enfrentar momentos de crises como os que estamos enfrentando. [...] (Entrevistada B).

As percepções apresentadas pelos entrevistados nos depoimentos possibilitaram a análise de diversos aspectos relacionados à inserção da mulher no mercado de trabalho. De fato, algumas características femininas são peculiares no exercício da liderança. Entretanto, os entrevistados pontuaram que não há diferenças acentuadas capazes de segregar a liderança entre homens e mulheres, já que ambos são capazes de desenvolver competências similares. As diferenças estão presentes nas barreiras e nas dificuldades que as mulheres possuem em relação à progressão de cargos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização do presente estudo foi possível identificar e analisar as principais percepções atribuídas às mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações, bem como os estereótipos associados às executivas e as principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelas mulheres que estão em altas posições na hierarquia organizacional.

Durante décadas, o conceito de liderança tem sido amplamente discutido. A vasta literatura acadêmica debateu a importância do papel do líder em diversas obras e publicações, contudo mesmo com a grande visibilidade do tema, pouquíssimas obras abordaram a respeito do estilo de gerenciamento feminino.

Historicamente, a função social conferida à mulher como cuidadora do lar e dos filhos, e o papel social atribuído ao homem como o “chefe da casa” permaneceu enraizado na sociedade. Entretanto, a partir do século XX, as relações sociais e as relações de trabalho passaram por diversas modificações, sendo assim, coube à mulher contribuir também com a renda financeira da família. A inserção da mulher no mercado de trabalho estabeleceu significativas mudanças em relação às condições de vida das mulheres.

Atualmente, a participação feminina em cargos de liderança representa uma das principais vitórias conquistadas pelas mulheres no âmbito empresarial, já que durante décadas, a alta hierarquia organizacional era efetivamente ocupada por homens. No entanto, esta participação ainda tem sido considerada lenta, devido à restrita presença feminina nos conselhos administrativos.

Com o aumento expressivo da competitividade entre as empresas, as organizações estão cada vez mais centradas no ser humano, priorizando o bom relacionamento entre clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, órgãos governamentais e comunidades, a fim de destacar-se dos demais concorrentes e obter vantagem competitiva. Portanto, as características afloradas nas mulheres são muito contempladas nas organizações, tais como: a visão holística, ou seja, a compreensão da organização como um todo e em todos aspectos; o estilo “cooperativo” e “construtivo” de liderar priorizando os relacionamentos, a comunicação e a interação das pessoas; a habilidade de colocar-se no lugar do

outro (empatia), com o intuito de compreender as emoções alheias e estabelecer o cuidado com o próximo. Já as principais particularidades femininas percebidas nas entrevistas foram respectivamente: a multifuncionalidade, ou seja, a capacidade de realizar várias coisas ao mesmo tempo; a sensibilidade, as mulheres são mais sensíveis e emotivas.

Vale ressaltar que as características e as percepções apontadas ao decorrer do estudo, mesmo que acentuadas e afloradas nas mulheres, não são meramente exclusivas a elas, pois há homens que também podem apresentar e desenvolver competências femininas, da mesma forma que as mulheres podem expor traços estilísticos considerados masculinos. Portanto, o que diferencia o estilo de liderança feminino do masculino, não são as particularidades presentes em cada gênero, mas sim o papel social que cada um desempenha e contexto social que eles foram inseridos.

Com o intuito de compreender as limitações que as mulheres afrontam em relação ao acesso a cargos de gerência, foram identificados alguns estereótipos associados ao comportamento feminino perante a determinadas situações. Acredita-se que, a mulher que possui filhos estará ausente com maior frequência no trabalho, pois a responsabilidade dos filhos é atribuída a ela. Além disso, espera-se que em viagens de negócios a mulher não seja tão flexível quanto o homem. Os estereótipos generalizam as particularidades de determinados grupos. No caso das mulheres, espera-se que as características predominantes estejam associadas à passividade, sensibilidade e paciência. Quando uma executiva apresenta traços considerados masculinos como: autoridade, objetividade e domínio, ela é taxada pelos demais membros da organização como chata, ranzinza e “mandona”. Portanto, em um contexto geral os estereótipos podem promover percepções erradas sobre um determinado grupo de indivíduos, e em relação às mulheres podem promover barreiras estabelecer algumas limitações para ascensão a cargos de liderança.

Dentre as principais barreiras e dificuldades identificadas nas entrevistas, o preconceito foi a mais evidente, que por sua vez está associado à desconfiança que os subordinados possuem em relação a capacidade da mulher em desempenhar determinadas funções, principalmente em áreas predominantemente masculinas. Enquanto, nas organizações está relacionado às dificuldades que a mulher possui em conciliar as funções domésticas e a maternidade com trabalho, já que a mãe é a principal responsável pelo cuidado da casa e dos filhos. Outra barreira identificada

diz à respeito da dupla jornada de trabalho (casa e trabalho) ou até mesmo tripla jornada (casa, trabalho e estudo). As mulheres acabam desgastando-se fisicamente e emocionalmente, em virtude dos diversos papéis desempenhados por elas, e muitas vezes acabam abdicando-se da progressão da carreira profissional, para enfim dedicar-se exclusivamente aos cuidados da família e da casa.

No contexto atual, abordar sobre a questão da ocupação das mulheres em cargos de liderança torna-se pertinente, devido às diversas dificuldades que as mulheres enfrentam para obter acesso a cargos de chefia e demonstra que é preciso discutir nas organizações pautas sobre a discriminação de gênero, a fim de promover a igualdade não somente no mercado de trabalho, mas também na sociedade de um modo geral, até porque em um mercado competitivo não há justificativas para distinguir um profissional qualificado simplesmente pelo fato de “ser homem” ou “ser mulher”.

Em relação ao termo “liderança feminina” acredita-se que ele tenha surgido para colocar em evidência a conquista vagarosa da ascensão das mulheres e as dificuldades que elas enfrentam durante todo o processo, e não somente estabelecer diferenças presentes no “estilo feminino” ou “estilo masculino” de gestão, mas sim com o intuito de promover a igualdade e a equidade entre homens e mulheres nas organizações.

Para concluir a abordagem do tema, a sugestão para futuras pesquisas, no sentido de contribuir para o estudo de liderança feminina:

- Analisar os desafios da mulher em cargos de liderança, considerando os fenômenos: *glass wall* e *glass ceiling* (fenômeno “teto de vidro”);
- O estudo da paridade⁴ de gênero nas organizações;
- Verificar a resistência das equipes de trabalho em relação às dirigentes femininas.

⁴ Paridade: **S.f 1.**Qualidade de par ou igual; igualdade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIN & COMPANY, Inc. **Sem atalhos: O caminho das mulheres para alcançarem o topo.** Bain & Company, 2013. Disponível em:

<http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/What-stops-women-from-reaching-the-top_PT.PDF>. Acesso em: 20 de março de 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Motivação e liderança: uma questão de estilo, In: **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4. ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 6, p. 123-136.

CALIPER, Estratégias Humanas do Brasil. **Perfil da Executiva Brasileira.** Caliper, 2007. Disponível em:< <http://www.caliper.com.br/portfolio/perfil-da-executiva-brasileira-2/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Decorrências das teorias das relações humanas, In: **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Cap.6, p. 121-128.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** GV executivo, São Paulo, v.12, n.1, p. 46-49, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_46-49.pdf>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2015.

FREITAS, Maria Ester de. **O século das mulheres.** GV executivo, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 53-57, mai./jun. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4303.pdf>>. Acesso em: 19 de março de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT THORTON, *International*. **Mulheres no topo: ainda não temos o suficiente**. Grant Thorton IBR, 2012. Disponível em: <<http://www.grantthornton.com.br/images/src/ibr%202012-%20mulheres%20no%20topo.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

KANAN, Lilian Aparecida. **Mulher e poder: um estudo sobre as práticas de liderança nos altos escalões das organizações de grande porte da indústria têxtil de Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Dissertação de Mestrado. 162 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78317/171308.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 29 de março de 2015.

_____. **Poder e Liderança de Mulheres nas organizações de trabalho**. Revista O&S, Salvador, v.17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>>. Acesso em: 26 de março de 2015.

KAWASNICKA, Eunice Lacava. Abordagem Comportamental, In: **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 5, p.100-103.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **Revolução feminina**. GV executivo, São Paulo, v.5, n.2, p. 33-38, mai./jun. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34335>>. Acesso em: 28 de agosto de 2015.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva**. São Paulo: *Makron Books*, 1999.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MATOS, Maria Izilda; BORELLI, Andrea. Espaço feminino no mercado produtivo. In: PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria (Org.). **Nova História das Mulheres**. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2012, p. 126-147.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Liderança, In: **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2010. Cap. 13, p. 276–300.

MORAES, Cristine do C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?**. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176. Disponível em:

<<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/maringa/GPE2000-01.pdf>>. Acesso em: 18 de março de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Gestão de pessoas, In: **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 5, p. 195-200.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e liderança**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

SANTOS, Jean Carlo Silva dos; ANTUNES, Elaine di Diego. **Relações de Gêneros e Liderança nas Organizações: Rumo a um Estilo Andrógino de Gestão**. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, v.10, n.14, p.35-60, jul/dez. 2013. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/222/143>>. Acesso em: 25 de setembro de 2015.

SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE (SciELO). **Pesquisa artigos**. SciELO, 2015. Disponível em: <http://search.scielo.org/?output=site&lang=pt&from=0&sort=&format=abstract&count=20&fb=&page=1&q=++%28Lideran%C3%A7a%29+AND+%28feminina%29+AND+%28mulheres%29&index=&where=ORG&search_form_submit=Pesquisar>. Acesso em 25 de março de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Liderança requerida nesses novos tempos, In: **Gestão de Pessoas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Cap.3, p.73–102.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WORDCLOUDS. **Free online word cloud generator an tag cloud creator**. WordClouds, 2015. Disponível em: < <http://www.wordclouds.com/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Nota ao (à) entrevistado (a): *Solicito sua permissão para gravar a entrevista e ofereço a garantia de que a gravação em áudio assegura que as respostas sejam registradas com precisão e para permitir à entrevistadora dedicar-se inteiramente a pesquisa. Os resultados da entrevista serão absolutamente confidenciais, não identificáveis por nomes e serão utilizados em conjunto com as demais entrevistas.*

Nome: _____

Idade: _____

Estado civil: _____

Escolaridade: _____

- 1) O que é liderança para você?
- 2) Qual o papel do líder nas organizações?
- 3) Quais são os aspectos que facilitam o exercício da liderança? E quais são os aspectos que dificultam o exercício da liderança?
- 4) Quais são as principais características/ habilidades percebidas nas mulheres que possuem cargos de liderança?
- 5) Em sua opinião, existem diferenças entre líderes femininas e líderes do sexo masculino?
- 6) Quais são os principais estereótipos associadas à mulher executiva?
- 7) Quais são as principais barreiras/dificuldades que a mulher executiva enfrenta ou pode enfrentar?
- 8) Quais são os aspectos positivos que as mulheres líderes podem trazer para as organizações?

APÊNDICE B – Relatos das entrevistas

Depoimento: Entrevistada A

1) Definição de liderança:

Liderança é quando você consegue conduzir um grupo pra atingir um objetivo, ou seja, fazer todos remarem para o mesmo lado. E basicamente, acho que é isso que resume.

2) Papel do líder nas organizações:

Na verdade, o papel dele está acima do papel dos subordinados, só que de uma forma, porque o líder aquela expressão de chefe não existe mais, chefe não. O líder não... Ele é um dos membros, um dos membros da equipe, só que é aquele que puxa o grupo aquele que consegue despertar no grupo aquele potencial. Despertar o que há de melhor na equipe, de forma a induzi-los a atingir o objetivo.

3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança:

Eu acho que flexibilidade, determinação, objetivo, ter um objetivo determinado, disciplina também, porque tudo começa no líder ele é o espelho da equipe. Então, você tem que estar nesta postura do que você quer, você tem que ser o exemplo diante da equipe, no meu ponto de vista.

Aspectos que dificultam o exercício da liderança:

Eu acho que quando falta no líder aquele *feeling* para conseguir identificar os pontos que devem ser melhorados, quando ele não consegue identificar o potencial da

equipe, porque isso também faz parte do líder. Então, quando ele é o líder inflexível, ele precisa ser bastante flexível e ele tem que ter esse jogo de cintura para lidar com a equipe. Às vezes quando você vai delegar alguma coisa pra alguém da sua equipe, você tem que saber exatamente, conseguir identificar exatamente qual potencial daquele seu funcionário e aí você consegue despertar o que há de melhor nele e consegue desenvolver o que tem a ser melhorado, porque a gente tem pontos fortes e pontos a serem melhorados eu não falo defeitos, são pontos a serem melhorados e o líder tem que saber identificar isso na equipe dele. Então, ele consegue aproveitar, ter o melhor aproveitamento da equipe dele. Então, acho que o líder está nesse papel de identificar e saber trabalhar, de aproveitar o que tem de melhor e desenvolver o que precisa ser melhorado.

4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança:

A mulher tem muito aquele espírito de “mãezona”, e a gente costuma se atentar a detalhes que os homens muitas vezes por serem muito objetivos não conseguem, mas a mulher ela tem uma... Aquela espírito de mãe. Então, a gente acaba levando isso para liderança e o que também não é tão bom, mas, por exemplo, aqui na escola nós temos professores que tem filhos pequenos, por nós sermos mulheres eu a (nome x) que somos as proprietárias, a gente sabe da dificuldade que a mulher tem, porque o filho acaba sendo uma responsabilidade da mãe, por exemplo, porque nós somos mães, e a gente sabe que hoje a responsabilidade com relação aos filhos é nossa, e a gente percebe isso nos professores também que tem crianças. Então, por exemplo, hoje a gente desenvolveu um espaço lá no fundo, onde as professoras vem dar aula, e tem uma babá que fica cuidando das crianças enquanto elas dão aula, é uma coisa que o homem já não pensaria. Ah, mulher dá muito trabalho, tem

esse negócio de TPM, tem filho, casa e não é bem assim... E a mulher ela tem uma... Pode parecer feminismo, mas não é, a mulher tem uma garra diferente do homem, sabe é uma coisa assim predominante mesmo... Eu lembro que quando eu fui fazer estágio uma vez, eu trabalhei em uma multinacional durante doze anos, e era estagiária, e eu fui fazer entrevista, na verdade uma dinâmica pra uma vaga de estágio e nesta dinâmica estava eu e mais três moças e um rapaz, todos solteiros e eu era a única mãe... Aí quando cada um foi falando um pouco de si, eu falei "ih" já "tô" fora, "ih" tenho filho pequeno, meu filho era pequeno ainda, falei "ih! já vi tudo, já "tô" fora porque é a primeira coisa, a primeira dificuldade que a gente enfrenta. A pessoa fala... Ah! Mas tem filho pequeno não vai poder trabalhar, porque o filho ficou doente, e por incrível que pareça eu fui a selecionada, aí um dia eu fui almoçar com minha líder e eu comentei com ela sobre isso, eu falei nossa eu achei que você não ia me selecionar por eu ter filho. Ela falou por quê? Por eu ser casada, ter filho, ela falou foi justamente isso que me fez te contratar, ela falou porque a mulher quando ela tem filho, ela tem família, ela agarra com unhas e dentes a oportunidade, é diferente das pessoas que talvez tem uma flexibilidade maior, não é por ser solteiro que não tem responsabilidade, não é isso, mas ele pode estar escolhendo, ele pode sair daqui, ficar desempregado por muito tempo... E a gente não, ela falou é justamente por isso que eu te escolhi. Então isso, mas também você enfrenta dificuldades. Eu já liderei homens, eu trabalhei nessa empresa na área de controle de estoque, com vinte e seis homens, eu sempre trabalhei muito no meio de homens. Então, na logística, por exemplo, eram oito homens e eu, a única mulher do setor, depois eu fui pro controle de estoque, aí eu era a supervisora de estoque e você enfrenta às vezes uma certa resistência com relação aos homens de acatar algumas ordens que você dá. Então, quando você faz alguma coisa, mas "tinha que

ser mulher né"... Então, eles tem uma certa resistência em acatar a liderança feminina e isso foi uma coisa que eu enfrentei, mas com o tempo eu acho que tudo depende da forma que você se posiciona, quando você começa a mostrar o quanto você é competente, o quanto você consegue liderar, o quanto sabe você começa mostrar seu trabalho e eles conhecendo você melhor enquanto pessoa vai quebrando isso um pouco, mas eu enfrentei por muito tempo este tipo de preconceito. Eu lembro que lá na (empresa x), por exemplo, a diretora de logística era uma mulher e era o único cargo assim de liderança mais acima que tinha uma mulher. Então, até um dia eu conversando com meu líder que era um homem, a gente foi almoçar e ele falou para mim ele falou olha (nome) a (empresa x) ela é uma empresa um pouco machista, ele falou assim aqui, por exemplo, os cargos de liderança são todos ocupados a maioria por homens, ele falou dificilmente você vê uma mulher, tem o caso da (nome) que era presidente do grupo, mas é uma exceção, ele falou então assim enquanto não mudar isso, esse conceito é difícil você conseguir atingir um cargo, por exemplo, de diretoria, a não ser que você substitua a (nome). E isso me deixou um pouco assim frustrada, eu não esperava isso, mas não... Eu nunca desisti disso e meu pai sempre falou uma coisa pra gente que somos em três mulheres e um homem, ele falava que as filhas tinham que estar mais preparadas que o homem, porque a gente tem um monte de coisa além da dificuldade no mercado de trabalho, tinha a questão do preconceito e realmente tem, tanto que tem mulheres que ocupam o mesmo cargo e ganham menos. Então, até outro dia postaram no *facebook*, não sei se você viu um vídeo falando justamente sobre isso, os homens estavam em restaurantes, por exemplo, em lojas, e sempre quando eles iam pagar a conta, eles pagavam um percentual a mais, e eles não entendiam o porquê não, se vocês são mais valorizados significa que tudo pra vocês

é melhor, então você tem que pagar acima. Achei fantástica a comparação... E esquecem que a mulher na verdade, ela assume vários papéis, a gente é muito diferente do homem é o que estava conversando até outro dia com a minha mãe sobre isso, na época deles, eles falavam... Isso já começa de berço, na criação de nossos pais, a mulher tem que fazer tudo, o homem é sempre o líder da casa, sempre o provedor da casa e a gente cresceu assim acreditando nisso, lógico que depois mudou, mas eu lembro que quando a gente era menor, meu irmão caçula é homem e a gente cresceu ouvindo aquele ditado... Ah! Mas com tanta mulher dentro de casa vai mandar seu irmão fazer, e isso é ruim porque você já desperta no homem essa resistência, achando que a mulher é o sexo inferior, e não hoje tenho filhos homens, e eu falo "ih"coitados e esses daí dançam igual... E precisa mudar. Se você for ver a mulher trabalha muito mais do que o homem, porque ela termina o trabalho dela na empresa, mas ela continua em casa, ela vai para cozinha, vai cuidar dos filhos, e vai quem tem marido. Então, ela tem os outros papéis que ela desenvolve, ela tira, o homem não, ele chega em casa e descansa do trabalho . A mulher não, ela ainda continua... Que nem eu e a (nome) a gente sai daqui e ainda vou para minha casa, ainda faço janta, eu lavo roupa, eu limpo a casa, meu filho me ajuda, mas a gente tem o segundo papel. Que nem a (nome) ela tem filho pequeno, ela vai para casa tem que cuidar do filho, ele está doente agora, então ela está entrando cedo e varando a madrugada, então é muito difícil, a gente enfrenta muita dificuldade nesse sentido.

5) Diferenças entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino:

Eu acho que a mulher é mais, ela se apega mais a detalhes, ela é muito mais perfeccionista às vezes, isso não é uma regra tem homens também que são, mas no

contexto geral, a mulher é mais emotiva na hora de liderar, ela não é tão objetiva quanto o homem, o homem ele é mais preto no branco é assim e acabou, ele não fica analisando nas entrelinhas, por exemplo, se tem uma professora que tem um filho... Problema dela, ela tem que se virar não posso aceitar que ela traga para escola, a mulher já tem aquela coisa a mais... E se a gente arrumar um cantinho lá no fundo, já que tem... Vamos colocar uma babá, a mulher já tem isso, ela já tem um poder maior de empatia que é colocar-se no lugar do outro, que o homem não tem.

6) Estereótipos da mulher executiva:

Foi descartada, pois a entrevistada já havia respondido nas questões anteriores.

7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas:

Foi descartada, pois a entrevistada já havia respondido nas questões anteriores.

8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:

O fato da mulher ser detalhista, se apegar a entrelinhas, ela consegue enxergar muita coisa que o homem não enxerga, por ele ser muito objetivo e superficial às vezes, ele não tem esse *feeling* que a mulher tem. Às vezes você perde um bom profissional, por ser tão superficial na minha avaliação e a mulher não, ela consegue ser mais profunda.

Depoimento: Entrevistada B

1) Definição de liderança:

Pra mim a liderança hoje, é dentro das organizações, das entidades, de qualquer grupo de pessoas que dentro da sociedade se reúnem um aspecto essencial e de grande relevância, porque é uma pessoa ou algumas pessoas que exercem a função chave, de conduzir aquele grupo pro sucesso ou pro fracasso. Todo o trabalho em conjunto, ele tem um mérito e o empenho de cada uma das pessoas envolvidas naquele projeto ou naquela ideia ou naquele trabalho, mas a liderança ela precisa estar muito focada e certa daquilo que quer atingir, quer alcançar para poder motivar e conduzir os demais a esse objetivo. E acho também que a liderança, ela não está mais caracterizada a uma figura única a um líder, eu acho que dentro do teu trabalho, do teu papel, da tua função, naquele momento, a liderança ela pode surgir e nascer em qualquer um dos membros daquele grupo, no sentido de colaborar então, com aquela figura do líder. Então, eu percebo que hoje a nossa realidade ela é de pessoas um pouco mais pacatas, um pouco mais passivas e acabam ficando por muitos motivos amedrontadas no sentido de trazer pra si essa liderança e acabam colocando isso numa pessoa ou num grupo de pessoas específico, e acho que não é o caso, mas falando do papel da liderança então aquele que realmente está caracterizado para isso, penso que hoje é um aspecto fundamental que precisa ser muito bem trabalhado por aquelas pessoas que idealizam aquele movimento, aquele grupo ou aquela empresa, porque senão ela vai tender ao fracasso, porque antigamente as pessoas elas eram reconhecidas como líder apenas por esse papel, você é o líder então eu te respeito como líder. Hoje não, hoje você precisa conquistar esse respeito, você precisa conquistar esse lugar

só o papel, só o cargo, só o nome não te dá mais essa posição de líder, e o líder é aquele que pode estar junto do grupo e conduzi-los aquilo que ele acredita, se ele não acreditar não vai ter sentido aquele trabalho. Então, hoje tudo parte das lideranças, na minha opinião qualquer resultado final vai ter a colaboração em aspecto muito relevante daquilo da liderança, das pessoas chaves, mas isso no meu ponto de vista não deveria tirar das outras pessoas a responsabilidade de ser líder também.

2) Papel do líder nas organizações:

O papel do líder nas organizações é ser uma pessoa muito próxima do que a organização acredita, do que a organização almeja, então é uma pessoa que consegue compreender qual é a meta, ou objetivo, a função daquela empresa e ao mesmo tempo que conhece muito bem o seus liderados. Então, é uma pessoa muito próxima dos seus liderados que possa fazer uma boa análise de quem são e quais são aquelas pessoas que estão junto com ele. O terceiro ponto seria o contexto, ele precisa compreender muito bem qual o contexto ele está inserido, para que ele possa a partir desses três aspectos então, conseguir motivar aquele grupo de pessoas a alcançar e acreditar também naquele objetivo que a empresa, organização estabelece pra si. Então, a liderança, ela trás essa característica de ser as peças chaves, daí que parte a estratégia. A gente pensa assim o planejamento estratégico, numa avaliação estratégica não tem como não trabalhar com as lideranças, e quando a gente fala de liderança, a gente tem liderança, alta, média e baixa... Inclusive aquele líder de produção que se a gente pensar está voltado é pro um público diretamente na primeira instância, a gente pode pensar nos encarregados, nos líderes de setores a supervisores, coordenadores, gerentes,

diretores, presidente. Eu penso que o líder nas organizações, independente desta escala, dessa hierarquia, ele deve se colocar nessa posição de conhecer muito bem a empresa, suas metas e estratégias, acreditar nelas, conhecer seus liderados e o seu contexto e não é mais aquele que manda fazer, é aquele que faz junto e que junto com aquelas pessoas que ele conhece muito bem, ele vai achar a melhor forma de fazer ou o melhor prazo pra ser estabelecido, ou as melhores ferramentas a serem colocadas e vai conseguir aproveitar daquelas pessoas que realmente conhece muito bem o que fazem, porque ninguém conhece melhor do seu trabalho do que aquele que desenvolve o trabalho, estratégias que vão trazer soluções muito inovadoras. Então, sair não ficar só na teoria, sair da teoria e ir pra prática e da prática voltar pra teoria, e onde ela pode ser aplicada.

3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança:

A empatia, se você não conseguir se colocar no lugar do outro, você não consegue liderar, se você não conseguir colocar no lugar do teu presidente, do teu diretor, do teu chefe ou do teu cliente... Vamos pensar assim a esfera máxima, se você não conseguir se colocar no lugar dessa pessoa ou desse grupo você não vai conseguir entender como aquela pessoa pensou aquilo, porque ela sugere isso, porque a decisão dela é essa, o que você precisa argumentar pra que tentar reverter aquela situação, decisão e a mesma coisa pra os subordinados, pra os liderados, se você não se colocar no lugar dele você não vai entender as dificuldades dele, você não vai entender as necessidades dele, você vai cobrar um resultado que dificilmente você vai atingir daquela forma, fazendo uma brincadeira você não vence uma “Fórmula 1” com um carro 0, com um carro 1000, vamos pensar você não vence uma “Fórmula 1” com um carro 1000, então você precisa ter uma carro voltado para

aquela demanda, para que você possa alcançar a vitória. Se você não se colocar no lugar do outro você não vai saber se ele é sua Ferrari ou se ele é seu carro 1000, e aí você não vai conseguir saber qual é o obstáculo que aquela pessoa consegue ou pode superar, ou as formas que você pode direcionar pra que aquela pessoa possa superar e conhecendo os limites dessas pessoas, você consegue estipular a possibilidade de ultrapassar esses limites, eu acho que uma das questões é essa a empatia, é você estar no lugar do outro e poder tentar pensar, sentir como ele sente pra que daí você então, tentar propor alguma coisa nova... Alguma coisa diferente. Além da empatia, eu imagino que o saber ouvir é muito importante e o saber falar, então a comunicação é essencial, um líder que não se comunica bem, ele não vai conseguir passar aquilo que ele precisa de forma adequada e aí quando a gente fala em comunicação a gente fala tanto na elocução quanto naquilo que você ouve, se você não conseguir ouvir aquilo que o liderado te trás, tirar aquilo que é superficial e tentar entender qual que é a principal demanda daquela fala, você pode também ficar liderando pela superficialidade e aí não atingir o contexto. Então empatia, comunicação e aperfeiçoamento. Eu acho que toda liderança precisa continuar estudando sempre. Quando eu falo de estudar não é técnica não, é estudar gestão de pessoas, tentar adentrar nessa área da humanas e poder sair da sua zona de conforto. Vamos pensar às vezes uma pessoa ela é escolhida como líder daquele grupo ou daquela equipe porque ela é a pessoa que detém maior conhecimento técnico daquela área, daquele setor e pode ser a pessoa mais competente e que tenha maior nível de conhecimento daquele produto, daquele serviço, daquela máquina, mas se ele não souber lidar com pessoas ele vai fracassar. Então, a gente vai tendo que sempre balancear isso, sempre balancear conhecimento técnico é muito necessário nas organizações hoje, não pode colocar uma pessoa para liderar

aquilo que ela não conhece, que ela não tem ideia, porque aí realmente ela vai ficar perdida, mas ela também precisa ter essa vertente de gestão de pessoas, de conseguir trabalhar na gestão de conflitos, trabalhar na gestão de resultados e metas, pareado demanda e a necessidade de cada um e conseguir fazer um intermédio entre a organização e as pessoas, sem que nenhuma dessas saiam lesadas ou prejudicadas.

Aspectos que dificultam o exercício da liderança:

Bom, eu acho que tudo o que eu mencionei na questão anterior se ela não for desenvolvida, ela então vai ser um empecilho, se você não se comunica bem isso vai ser um empecilho, se você não tem condições de exercer a empatia isso vai ser um empecilho, se você tem dificuldades em lidar com as pessoas isso vai ser um empecilho, mas eu acho que uma das coisas mais importantes é o próprio equilíbrio emocional. Eu acho que o líder pra ele conseguir se colocar nessa condição que a gente falou de colocar-se como pessoa chave, pessoa estratégica, precisa ter um equilíbrio emocional muito grande, porque ele vai estar interferindo na rotina das pessoas e sempre vai estar interferindo por elas. Então, não é uma situação fácil, mas é um aspecto muito importante que todo o líder precisa cuidar, o quanto estou equilibrado emocionalmente, estou focado, buscando trabalhar aquela questão das políticas da empresa ou da organização, da entidade. Enfim, o quanto estou conseguindo trabalhar focado nisso e o quanto estou podendo desenvolver dentro deste trabalho um clima onde as pessoas possam atuar com a mesma intensidade. Então, quando a gente tem um grupo de pessoas unido com objetivos bem traçados, metas bem definidas e focadas você tem menos tempo, menos espaço para ir aparecendo os conflitos, e conflitos voltados pra ataques entre os próprios membros.

Então, é muito difícil o líder conseguir desenvolver um trabalho efetivo e fecundo se ele for suscetível às conversas paralelas que a gente chama das fofocas, se tiver em jogo aspectos pessoais que são mais relevantes do que esses objetivos e metas que foram traçados para esse grupo. Então, se ele for desfocado ele vai acabar atuando, na injustiça, na desconcentração e acaba ficando uma liderança fraca, fraca e que vai sendo questionada na medida que ela não vai apresentando esses resultados, na medida que ela não vai conseguindo conduzir esse grupo, esse grupo não vai desenvolvendo, não vai andando, não vai caminhando, vai ficando algo onde ao invés de solucionar conflitos, ele vai fomentando ainda mais esses conflitos. Então, eu acho que o fator do equilíbrio emocional é bastante importante hoje para você conseguir lidar com pessoas, e conseguir desenvolver um trabalho focado, um trabalho voltado realmente pra resultados, porque hoje se a gente for pensar no que o mercado busca, no que as organizações buscam, é resultado, tudo no final vai ser avaliado por meio disso. Agora, o contexto que a gente está inserido é um contexto que dificulta bastante o papel do líder, se a gente for pensar na cultura que as pessoas vem trazendo pra as organizações, a gente vai se deparando com situações bastante desafiadoras. Então, pessoas que são bastante relapsas, pessoas que tem dificuldade em assumir o compromisso, que são mais difíceis de serem motivadas, de serem contadas para aquele projeto, pessoas que acabam tendo o intuito de se aproveitar de determinadas situações, às vezes até na malícia. Então, a gente não tem um grupo de pessoas que são todas éticas, todas voltadas pra desenvolver um trabalho que vai ser gratificante no final, todas buscando realização profissional, todas empenhadas, proativas que faça a liderança interior que nos comentamos que cada um poderia ter o seu princípio de liderança. Então, a gente comentou daquelas pessoas que são mais passivas que são menos proativas,

é um desafio bastante grande, e em certa parte se o líder tiver poucas ferramentas para lidar com isso, pouco conteúdo interno pra lidar com isso ele vai acabar caindo numa armadilha onde não consegue exercer o papel dele, onde ele vai ficar neutralizado por conta desse contexto que as pessoas acabam conseguindo impor em alguns lugares, em alguns grupos, não é a regra a gente não tem só pessoas assim para liderar, mas a gente tem aí um conflito de gerações bem importantes, se a gente for pensar nas gerações que nós temos elas mudaram muito e aí o líder, ele tem que mudar na mesma proporção, porque aí o líder como a gente comentou que liderava há 10, 20 anos atrás não consegue liderar hoje como ele fazia antigamente.

4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança:

Determinação, com certeza. A gente não pode esquecer que nosso país ainda é um país bastante machista. Então, não é fácil essas mulheres chegarem a esse papel de liderança em todo e qualquer contexto. Obviamente, alguns são mais propícios pela característica da função, da organização, mas não é a regra, não é regra a gente ter hospitais, grandes organizações, grandes comércios, grandes indústrias sendo conduzidas por mulheres nessas lideranças altas que venho a chamar. Então, a persistência é algo bem importante, porque muitos “nãos”, e muitos obstáculos vão aparecendo no meio desse caminho. Com certeza tem que ser uma mulher bastante corajosa, porque ela vai ser colocada em “xeque”, em grande escala. Eu trabalho em transportadora, numa transportadora a gente tem um público 90% masculino, e até você conseguir se colocar numa postura de liderança, você tem que ter muita coragem pra poder enfrentar essas situações de “xeque” que a gente vai sendo colocada, e poder e ter coragem para impedir que passe do limite essas situações. Obviamente, na minha trajetória foi um pouco mais fácil, porque a

diretora da minha empresa, a diretora geral, a dona da empresa é uma mulher, então isso acaba facilitando o caminho das outras que vem nesse mesmo segmento, mas isso não quer dizer que não encontre algumas dificuldades que alguns homens não encontrariam. Essa questão da coragem, da determinação, e da persistência é bastante importante. Tem que ser pessoas que sabem muito bem o que querem, até onde vão, o que almejam para sua vida pessoal e profissional, porque esse equilíbrio precisa existir, pessoas destemidas, porque são obstáculos, são situações novas que talvez não foram enfrentadas por pessoas que você não conhece, por pessoas próximas a você, talvez quando a gente pensa no micro contexto, você não tem muitos exemplos de outras pessoas que passaram por isso, e que podem te ajudar nesse sentido, então, precisa ser bastante destemida. Precisa buscar conteúdo, precisa ser uma pessoa que se prepare, que se aperfeiçoe, não que um líder homem não tenha que fazer, ou que essas características não sejam expandidas pra eles acredito que sim, mas eu ainda acho que no nosso caso, ainda é maior o esforço, o esforço ainda é maior. Então, se um líder... Um homem pra chegar num cargo de liderança precisa de tudo isso, vamos pensar que nós mulheres precisamos de um pouco mais, a gente precisa saber mais, precisa conseguir mais resultados, precisa ser mais eficiente pra poder combater infelizmente essa condição de que as organizações, os cargos mais importantes tem as características mais masculinas do que femininas. Principalmente, se for pra liderar grupos mistos ou grupos mais masculinos do que femininos como é o caso da transportadora que eu citei.

5) Diferenças entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino:

Hoje tem, com certeza no mercado hoje tem, a começar pela questão salarial, quando a gente pensa que não isso não existe, existe sim. Um líder de determinada área, ele acaba tendo um reconhecimento uma remuneração maior do que a mulher e às vezes isso parte daquela condição de que ele é o chefe de família, ele é o arrimo da casa, mas a necessidade de esforço de empenho, de conhecimento e de trabalho é a mesma do que da mulher. A postura dos liderados para com os líder você ainda encontra pessoas que vão se sentir constrangidos de ser liderados por uma mulher, então vão reagir às vezes não insultando obviamente diretamente, porque que tem um “papel de fundo” que a empresa, as regras, os procedimentos, das normas que tem que cumprir, mas as exigências, as insinuações, as piadas, as brincadeiras acabam sendo de certa forma ofensiva no sentido de desprezar aquela competência, daquela mulher, de desprezar aquele papel que ela exerce, aquela função de liderança. E acho que tem diferença até para alcançar esse cargo de liderança, eu acho que se tiver um cargo disponível de um homem ou uma mulher disputando acredito que a mulher possa sim alcançar e conquistar esse cargo, mas como eu te falei, ela não pode ser igual ao homem ela tem que ser mais para ele poder alcançar, conquistar essa vaga, esse cargo. Quando a gente está pensando num contexto menos propício pra liderança feminina seria talvez escolas, outras áreas onde tem um trabalho feminino muito maior do que masculino, então o ambiente é confecções e tudo mais então, realmente o contexto é muito feminino, e essas lideranças vão brotando, mas quando a gente parte para ramos ainda mais masculinos do que femininos essa diferença ainda é importante, não que ela não possa ser superada, mas ela ainda exige da mulher um aperfeiçoamento um empenho, uma disponibilidade maior do que é para o homem.

6) Estereótipos da mulher executiva:

É um conflito ainda bastante importante pra mulher, essa questão do trabalhar fora, acho que principalmente em função da maternidade. Quando existe então, a constituição de uma família, no sentido dessa mulher vir a ter filhos isso acaba sendo ainda uma divisão agressiva pra mulher, eu acho que isso causa inclusive sentimentos bastante negativos e que vão ter influenciado a vida dela, a jornada dela inclusive psicológica por conta da culpa, por conta da ideia que existe da mulher que o lugar dela não é no trabalho fora de casa, que o lugar da mulher cuidar da família, da educação dos filhos, da casa e isso no meu ponto de vista é ainda algo bastante complicado, porque ao mesmo tempo que você pode dividir tudo isso com o teu companheiro, com as pessoas que moram na mesma casa que você, realmente a maternidade é difícil você terceirizar, realmente, a mulher ela acaba tendo que uma demanda do filhos maior do que o homem, não por conta de que o homem não possa fazer tudo o que a mulher faz na educação dos filhos, mas a relação da mãe com o filho ela é bem mais intensa até pela questão da gestação, pela questão da amamentação, pela questão dos cuidados mais próximos que não tem como um homem fazer, o homem não vai gerar um filho, não vai amamentar no peito essa criança. Então, essa relação da mulher com seus filhos acaba tendo uma intensidade que não tem como não ser compartilhada cem por cento com o companheiro. Então, acaba tendo uma dificuldade, onde você tem um filho, uma educação e você tem um trabalho de oito, nove, dez horas por dia. E aí o que sobra deste tempo para essa outra questão que é a maternidade, e os cuidados acabam ficando tudo na responsabilidade da mulher, duas três jornadas, a jornada porque ela precisa trabalhar, a jornada porque ela precisa estudar mais pra poder continuar ativa no mercado de trabalho e conquistar novas posições acaba-se assumindo boa

parte da condição da casa, das crianças e aí a gente tem mulheres muito cansadas muito esgotadas com pouco tempo livre para ociosidade que é tão importante, ficar sem fazer nada e que limpa a mente. Mulheres que precisam estar bem arrumadas, bem vistas, então precisa tempo pra academia, pra alimentação saudável, pra beleza, pra cabelo, pra unha, pra isso, pra aquilo outro. E tudo isso acaba ficando muito conflitante para mulher ainda, a gente não pode acreditar, porque não é a realidade ainda que toda essa rotina da casa da família é dividida cem por cento com os companheiros, porque em grande parte não é, não é meu caso eu tenho a possibilidade de dividir tudo o que é necessário, então, não sinto essa sobrecarga, mas também não tenho filhos e imagino que pra quem tem não consegue dentro das suas relações deixar isso claro com as pessoas que dividem a casa com ela, provavelmente tem um desgaste muito grande e aí isso vai impedindo ela de desenvolver um bom trabalho dentro da organização, porque ela tem que dividir essa energia com mais cem mil coisas e os homens vão acabando tendo um desempenho organizacional melhor, mais apropriado, mais concentrado. Agora uma característica importante que nós temos é poder fazer várias coisas ao mesmo tempo, um pensamento mais criativo, mais rápido, mais ágil, mais inovador, então, a gente consegue achar soluções práticas e mais rápidas. Então, é uma forma da gente apropriar dessa característica e poder ir suprindo essa condição, mas acho que ainda não é algo bacana, a gente não pode olhar pra isso e falar que está legal, porque não está, acho que no decorrer das décadas, dos anos, isso ainda vai sofrer modificações, porque as mulheres vão começar a não conseguir mais ou não querer mais passar por essa carga tão pesada de trabalho, de criança, de filho, de casa, de estudo, então isso eu acho que ainda vai sofrer algumas mudanças a partir dessas nossas experiências, porque querendo ou não as nossas mães, algumas

começaram esse movimento de sair de casa, de trabalhar fora, mas a geração que realmente saiu para ir para as ruas, pra trabalhar, pra se formar, pra estudar, pra votar é a nossa geração. É muito recente, é muito novo ainda.

7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas:

Uma delas é toda essa questão do estereótipo que a gente pode pensar, lugar de mulher não é trabalho fora de casa, quando ela trabalha fora de casa se ela tem que tomar alguma decisão mais firme, mais determinada, e que vai deixar descontente algumas pessoas, ela vai sendo taxada de desequilibrada, de ela está com TPM hoje, e aí vai aparecendo todas as caracterizações que as pessoas vão fazendo. Se ela precisa tomar decisões mais pontuais, mais incisivas, precisa atuar de uma forma mais na imposição, então, porque ela é brava, mal amada, porque ela é não feminina e por aí vai... Então, são barreiras que a gente precisa ir enfrentando, que a gente precisa muito bem estar preparado para poder entender que esses estereótipos estão aparecendo e poder rever e trabalhar contra eles poder enfrentar, se a gente abaixa a cabeça aí a gente acaba fortalecendo esse movimento contrário, então eu acho que essa é um dos nossos enfrentamentos, a gente poder se posicionar enquanto profissional, enquanto um ser humano de direitos que deve lutar pela sua dignidade e fazer prevalecer ao seu papel a sua posição, a sua função. Além disso, acho que não, além disso, mas para completar isso essa questão do **preconceito** ela é um enfrentamento importante, você acaba tendo que provar que você é capaz por conta de você ser mulher, aí você precisa ter argumentos e resultados pra poder fazer essa comprovação. E acho que tudo que a gente foi comentando nas outras questões vai trazendo barreiras vai trazendo enfrentamentos que vão tendo que ser superados, por cada uma das mulheres que

vai buscando essa posição de ser uma liderança, de ser uma pessoa chave, de ser uma executiva. Então, eu vejo que esse contexto mais machista, ele vai derivando várias barreiras, vários enfrentamentos e vai nos colocando numa posição de insegurança, algumas situações acabam que pra nós se tornam um tanto quanto perigosas, você ficar imaginando pra você que um trabalho, você precisa estudar, às vezes trabalhar e estudar ao mesmo tempo, nem todo mundo tem a chance estudar se preparar para entrar no mercado de trabalho sem fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Aí você precisa andar sozinha em determinados horários, em determinados lugares que às vezes você fica impedida de fazer por uma insegurança de um ataque, de alguma coisa no sentido da violência até, e que acaba te impedindo que você acaba não indo pra determinado trabalho, você trabalha aqui, mas é um trabalho noturno, é um trabalho que fica numa cidade, num bairro muito distante, precisa de uma locomoção que acaba sendo perigosa, a gente enfrenta muito mais aspectos assim do que os homens, os homens nesse sentido acabam tendo uma liberdade muito maior do que nós, eles podem sim sofrer um assalto, eles podem sofrer um ataque, uma violência, mas nós sofremos em maior proporção pela nossa fragilidade, quando falo de fragilidade é física, quando um homem vai ser agredido, ele luta de igual pra igual, com um outro homem ele tem força física pra isso, quando uma mulher vai ser agredida nem sempre ela vai ter força de igual pra igual pra lutar, então, ela acaba ficando mais fragilizada nesse sentido, físico mesmo, então ela acaba não podendo ir em todos os lugares que ela gostaria, então se é um trabalho em que vai precisar viajar muito, pra você ser um líder aqui, um executivo, pra exercer esse cargo, essa função você precisa ter disponibilidade de viajar, dormir em hotéis diferentes, sair pra fora do país (..) um homem fica muito mais tranquilo de fazer tudo isso, a mulher já fica bem preocupada e algumas até não faz e as que

fazem acabam tendo que ter um esquema mais apropriado pra que garanta a ela uma segurança maior, ela não pode ir e vir a qualquer lugar, a qualquer momento, em qualquer meio de transporte, e não em qualquer produção que ela tenha a facilidade no meio daqueles maquinários, pela questão física mesmo que pode muito bem ser sanada a partir do momento que haja respeito e que haja as punições adequadas pra aqueles que infringem nosso direito de ir e vir, de estar e fazer, de entrar em qualquer área que a gente gostaria. Nunca presenciei, mas já ouvi falar de muitas mulheres que ficaram em situações ruins, muito constrangedoras, quando para trabalhos muito masculinos, como bombeiro, policial, exército, elas acabam enfrentando situações que são muito mais perigosas até são mais disseminadas na própria... Vamos pensar na má índole daqueles que acham no direito de fazer algo cruel com uma mulher.

8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:

Eu acho que o dinamismo é um aspecto bastante positivo que nos estávamos falando pensamento rápido que consegue fazer uma, duas, três coisas ao mesmo tempo, consegue estar focado, mas prestar atenção nos detalhes consegue trabalhar com objetivos e metas, mas consegue inovar, ter a criatividade aguçada. Eu acho que esse dinamismo é um aspecto muito positivo que as mulheres como líderes elas podem trazer para as organizações, uma outra característica numa larga escala mais próxima das mulheres do que dos homens. Então, são as mulheres, elas tem mais jeito, se a gente pode dizer assim pra lidar com algumas situações com algumas necessidades que os homens acabam sendo mais superficiais, acabam sendo mais desatentos. Essa nossa atenção a pequenas coisas, a gente ali pode encontrar uma solução, uma estratégia que vai fazer muita diferença naquela

organização, naquela entidade, naquele grupo de pessoas. Então, acho que a gente pode sim investir em lideranças femininas em todos os aspectos da sociedade, nós somos tanto quanto capazes e podemos acrescentar muito, a partir do momento em que a gente pode usar dessas nossas habilidades e características que eles acabam tendo mais dificuldade pra desenvolver e que pra gente acaba sendo uma coisa mais próxima do nosso dia-a-dia, mais voltada pra a gente. Em nenhum momento, eu acredito é que a gente possa desprezar o trabalho que os homens fazem e desenvolvem em nenhuma das áreas, e nós temos aí homens e mulheres que são profissionais muito competentes que realmente movimentam pra frente o nosso país, a nossa economia, fazem diferença na vida de muitas famílias, porque alcançam resultados que vai sendo revertido pra própria sociedade, pra própria comunidade. Então, não acho que nós não temos que ter só líderes mulheres, a partir daquele momento, aquele profissional homem ou mulher tem aquilo que faz e pode contribuir com aquela empresa, com aquela organização, tem as características necessárias, tem que ser tratado por igual e ser reconhecido por igual, e acho que esses enfrentamentos que a gente foi falando, essas dificuldades, elas precisam ser alinhadas por homens e mulheres no sentido de buscar uma sociedade mais evoluída, uma sociedade melhor preparada pra enfrentar momentos de crises como os que estamos enfrentando, para que possamos realmente movimentar e levantar nossas famílias, as famílias que podem ter seu próprio sustento, que possam conseguir se organizar dentro da sociedade em vários aspectos que a gente fala da organização, do trabalho executivo, mas a gente tem aí “N” questões que interferem na vida das pessoas, e que é preciso dar contribuição de pessoas engajadas, comprometidas, e que possam fazer esse papel de junto com aquele grupo conduzindo-os a fazer o melhor que pode ser feito, no melhor espaço de tempo possível. Então,

eu enquanto líder não posso esperar que os meus liderados sejam o que eu não sou, eu preciso ser e buscar ser melhor junto com eles. Quando a gente fala de equipe não é o líder “mais” a equipe, o líder está dentro da equipe e ele precisa realmente fazer junto, entender, compreender e buscar desenvolvimento pra ele e pra a equipe. O líder é aquele que consegue desenvolver outros líderes, o líder é aquele que consegue desenvolver pessoas pra fazer aquilo que tem que ser feito, e até melhor do que ele mesmo poderia fazer sozinho. Acho que a mulher nesse sentido, ela tem essa característica de conseguir envolver mais as pessoas, conseguir ter uma relação mais próxima, conseguir estar mais preocupada com o outro, e focada nesse sentido de poder saber o que ela quer pra quando ela quer como ela quer, porque ela não souber ela não consegue saber chegar onde ela chegou.

Depoimento: Entrevistado C

1) Definição de liderança:

Eu acho que liderar é no meu ponto de vista é tentar agrupar e fazer com que as pessoas se motivem dentro daquilo que o líder propõe, caminhar no mesmo sentido ou justificar dentro daquela condição, ele como líder agrupar as pessoas pra que possam caminhar naquela posição ou naquele objetivo da empresa.

2) Papel do líder nas organizações:

A liderança está passando por processo de mudança, ela está mais voltada para informação do que o líder mesmo de equipe, porque eu acho que a gente tem muita autonomia, então cada um sabe o que tem que fazer. Então o líder é mais

informativo do que formador de equipe, ele não tem que ficar lapidando. Uma coisa, porque o pessoal tem muito mais tempo de casa, então cada um já sabe o que tem ser feito, você não tem que ficar pegando na mão de conduzir pra formar a equipe, a equipe na verdade ela já tá formada, e ele na verdade tem mais a função de passar informações que vem de nível hierárquico, maior superior. É claro que em algum momento ele vai ter um “fogo pra apagar”, porque às vezes você tem constantes mudanças, pessoas novas que acabam entrando. Então, essas pessoas precisam liderar, mas os outros acho que é mais condução de informação.

3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança:

Acho que uma boa equipe, formação, pessoas motivadas naquilo que está fazendo, satisfeitas, engajadas, técnicas, pessoas que entendem aquilo que está fazendo, fazendo o que gosta, eu acho que isso facilita.

Aspectos que dificultam o exercício da liderança:

Eu acho que o comportamental, a parte de relacionamento. O relacionamento às vezes dificulta a liderança numa equipe. Às vezes é uma pessoa que forma opinião negativa e as pessoas que às vezes ficam de “leva e trás” em vez de sentar e conversar com a pessoa direta ou levar o problema para o chefe e fica de repente falando nos “quatro cantos” contaminando algumas pessoas, isso é ruim, isso dificulta.

4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança:

Eu acho que o poder de repente de persuadir, convencer, a maneira de lidar, acho que tem muito mais sutileza do que o homem que às vezes é mais estabonado ou

enfático, às vezes não sabe lidar ou convencer a pessoa a ser liderada. Eu acho que tem um pouco disso, a questão do domínio da pessoa em convencer a quem ela quer convencer.

5) Diferenças percebidas entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino:

Sim, a mulher tem um pouco de “jogo de cintura”, ela tem muito mais poder de convencimento, de persuasão, é mais flexível às vezes nas tomadas de decisões. É claro que devem ter as exceções, eu só tive uma chefe mulher e uma em casa, mas eu acho que tem diferença sim.

6) Estereótipos da mulher executiva:

Eu acho que um estereótipo que o pessoal também comenta muito, é que a mulher sempre... Tipo ela consegue fazer tudo sempre ao mesmo tempo, às vezes nem sempre isso é, isso na verdade sobrecarregou a função dela quando ela saiu pra trabalhar na verdade, ela saiu por necessidade, não por que gosta, porque o rendimento do marido na verdade ele que caiu. Antigamente, o marido conseguia sustentar o lar, agora ele não consegue, ela saiu mais por necessidade, mas as funções domésticas ainda acabaram ficando.

7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas:

O **preconceito**, ainda é o **preconceito**, porque principalmente, em cargos quanto mais altos de hierarquia, acho que mais dificuldade ela deve ter de capacidade. Será que ela é capaz? Será que ela vai conseguir? Será que ela faz isso ou não faz? Eu

acho que o **preconceito** em questões de capacidade quanto em questões de salário, nos ganhos.

8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:

Eu acho que organização, em questão de organização, eu acho que ela consegue muito mais que do homem, na parte organizacional, e também acho que nessa condição de repente de formação de equipe, na construção de um ambiente favorável. Eu acho que pode ser que ela tenha mais condição, mas acho que isso também são fatores que dependem muito da onde que ela está, porque lá na empresa, por exemplo, a gente já teve não necessariamente aqui, mas nas unidades a inclusão da mulher aonde normalmente é um cargo masculino, você enxerga como um cargo masculino, então você já fica olhando e fala isso não vai dar certo, e realmente dá impressão que algumas coisas não é pra ela, por mais que ela tente pegar aquele espaço, na verdade dá impressão que é um serviço que ela depende um pouco mais de força, depende um pouco mais de destreza, e acho que isso de repente ainda não está na altura dela e às vezes é difícil você encontrar uma pessoa que deu certo nesse meio, nessas funções é claro que tem algumas que se sobressaem, mas ainda tem a resistência das pessoas em receber, às vezes o homem receber uma ordem de mulher para ele aquilo às vezes ainda não soa, ele não olha com bons olhos, ele fica com mais aquele preconceito, cria uma barreira, e fica... Acho que essa mulher não sabe o que está falando, gera desconfiança, nos casos onde a mulher tenta entrar num lugar que exige um pouco mais de força e destreza, eu acho que isso dificulta um pouco.

Depoimento: Entrevistado D

1) Definição de liderança:

Liderança é quando uma pessoa consegue usar a capacidade que as outras pessoas têm... As qualidades, as competências pra em prol de um resultado maior, e ela consegue dirigir isso de maneira adequada.

2) Papel do líder nas organizações:

O papel do líder é organizar a sua equipe, para que ela consiga produzir mais, tendo menos gastos e que ele consiga fazer, criar uma interação entre eles e um ambiente confortável.

3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança:

A organização do ambiente ajuda muito, a paciência do gestor ajuda muito, a mistura do conhecimento teórico com a prática ajuda bastante. A comunicação com os liderados ajuda muito, porque se o líder não tiver uma boa comunicação, os liderados não irão seguir ou não farão do jeito certo, e quando as informações forem passadas tem de ser de maneira bem clara, mesmo que seja um negócio meio chato ou meio óbvio deve ser passado de maneira bem clara.

Aspectos que dificultam o exercício da liderança:

Quando o funcionário está desmotivado, embora a motivação venha dele, a empresa pode incentivar a motivação. Quando a empresa está passando por uma crise é mais difícil do gestor conseguir liderar a equipe. Quando existe uma quantidade muito grande problemas mal resolvidos acumulados, e quando o gestor em alguns

casos subestima a capacidade de seus liderados, ele deixa de delegar uma função, ou deixa de delegar uma atividade achando que o funcionário não tem capacidade de fazer.

4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança:

Elas são mais pacientes, em determinados momentos precisam agir mais com a emoção, e elas são melhores do que os homens nisso. Eu acredito que elas têm uma capacidade de raciocínio um pouco mais rápido que os homens, os homens são mais focados em um ou dois aspectos, e elas conseguem se focar em vários, talvez não tão a fundo, mas na maior parte das decisões acaba sendo vantajoso. Eu acho que pelo fato de ter um instinto materno, elas conseguem transferir as informações, elas conseguem delegar de maneira mais clara do que os homens.

5) Diferenças percebidas entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino:

Existe, mas é muito relativo. Eu acho que hoje em dia existe informação suficiente para que os líderes masculinos consigam desenvolver as competências que as mulheres têm e vice-e-versa. Então acho que hoje, o líder ser competente ou não vai da vontade dele, informação para isso tem, oportunidade para isso tem e vai dele querer ou não. Então, por mais que tenha, eu acho que existe esta flexibilidade.

6) Estereótipos da mulher executiva:

Bom, além do fato de ter citado que elas são mais emotivas que os homens. Eu acredito que a mulher por tomar, ou já ter este histórico de ser dona-de-casa, ela desenvolveu a questão de solução de conflitos de diversos aspectos um pouco

melhor do que os homens em alguns pontos, em outros pontos, o homem ele é mais objetivo. Então, pode ser que a mulher demore mais para resolver um problema e consiga resolver melhor que o homem, só que o homem vai resolver mais rápido de repente não da melhor maneira. Eu acho que o fato dela sair de dentro de casa e ir para o mercado de trabalho, tanto quanto um homem faz com que ela consiga aperfeiçoar esse senso e o inverso acho que também é verídico. O fato do homem hoje tomar a frente de algumas posições que só a mulher fazia, também abre um pouco esse horizonte. Eu acho que tem ainda um preconceito da imagem da mulher executiva de que ela não tão boa quanto o homem, de que ela não precise ganhar tão bem quanto o homem. Eu acho que é fácil a gente ver que maior parte das vezes a mulher ganha menor que o homem, para mim é uma situação onde a mulher tá enfrentar, ela tá se sentindo com o avanço da globalização, com tudo o que está acontecendo, ela está se sentindo na obrigação de fazer, por não ter muitas opções. Antigamente, o salário que o homem ganhava era suficiente para sustentar a família inteira, para ter uma vida confortável. Hoje o conceito de vida confortável mudou ele é mais exigente conseqüentemente precisa ter mais renda e a mulher acabou tendo que ser obrigada a ter que trabalhar pra conseguir isso a mais.

7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas:

Preconceito ainda é uma barreira. Assédio é uma barreira. A mulher pode ser subestimada em determinado cargo isso pode ser uma barreira para ela, eu acho que quando se trata de pontos específicos como, por exemplo, uma negociação, onde você tem que criar um relacionamento com a pessoa, você tem que almoçar e frequentar a empresa para criar um relacionamento pra fazer um fechamento de negócios... É acredito que a mulher não se sinta tão à vontade em fazer isso quanto

um homem. O homem é mais tranquilo, ele tem que viajar, tem que ficar fora de casa pra poder fechar um cliente grande, pro homem isso é mais fácil do que pra mulher. Eu acho que esse ponto acaba sendo uma barreira, tanto para própria mulher como pro gestor que precisa escolher um funcionário, ele vai dar preferência... Quando tem que fazer isso ele vai dar preferência pros homens, talvez por aquela situação que ainda existe hoje é um estereótipo que está se desfazendo de que o homem é mais independente do que a mulher na hora de tomar uma decisão de ultima hora, o homem de repente consegue induzir ou ser mais assertivo nessa decisão do que a mulher quando se trata de negócios.

8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:

De repente eu acredito que elas consigam assimilar... Pela capacidade de assimilar mais coisas as mesmo tempo pode ser que elas consigam ter uma sacada um pouco mais rápida de determinadas situações onde é apresentado um problema, uma série de etapas, por exemplo, que precisam ser resolvidas e talvez ela consiga, seja um ponto positivo, processar isso mais rápido e montar uma resposta mais assertiva. Um ponto positivo é que o fato dela ser mais paciente e dela ter um instinto materno, de repente explica uma coisa e outra pessoa não entende ela tem a paciência de explicar novamente isso pode ser um lado positivo pra evitar conflito ou até mesmo desperdício de tempo. E o outro lado positivo é o que como o ambiente que a gente vive hoje está ainda tem um pouco do preconceito da mulher trabalhar, e pra ela sabe que fazendo algo a mais, ela tá saindo da zona de conforto dela a tendência é ela se empenhar mais, então acho que isso é um ponto positivo. Quando ela tem uma oportunidade de fazer um negócio que um homem iria fazer na empresa, e ela pode fazer a tendência é ela se empenhar mais, porque além dela

querer resolver aquilo, ela quer superar o que um homem faria, eu acho que isso acaba entrando como um lado positivo.

Depoimento: Entrevistado E

1) Definição de liderança:

Liderança é você conseguir gerir um grupo de pessoas a fazer aquilo que é bom pra empresa de forma que, não seja uma obrigação pra pessoa, ela entenda a verdadeira intenção por trás daquilo, e através disso consiga fazer o que é “mandado”.

2) Papel do líder nas organizações:

Líder é aquela pessoa que está ali mesmo para organizar todo um grupo de pessoas, e apontar para elas a direção correta a se seguir, de acordo com os interesses da organização, não dele.

3) Aspectos que facilitam o exercício da liderança:

Eu acho que as características do líder, por exemplo, ser uma pessoa carismática, eu acho que facilita o exercício da liderança dele porque ele consegue influenciar melhor as pessoas a fazer aquilo que é necessário fazer.

Aspectos que dificultam o exercício da liderança:

Eu acho que é o oposto disso, é aquela pessoa que é líder só que ela, por exemplo, aponta a função tem que fazer, só que ela só fala faz e não consegue ser carismática nesse ponto, você tem que fazer, porque você tem que fazer, só que

você não consegue demonstrar pro funcionário a real importância daquilo e se ela não se identifica com líder é uma coisa que dificulta essa parte da liderança.

4) Características percebidas nas mulheres que ocupam cargos de liderança:

Eu acho que a mulher em geral, ela é mais organizada do que o homem, ela consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo, e tem o pensamento mais voltado pro lado digamos sentimental do funcionário, não só pela parte do prático né, tipo vai e faz aquilo. Ela consegue perceber melhor essa parte também do sentimento mesmo das pessoas.

5) Diferenças percebidas entre o estilo feminino de gestão e o estilo masculino:

Ah, com certeza! Eu acho que o homem como líder, ele é bem mais prático do que a mulher, em geral falando né... E também acho que nesse lado aí, a mulher que é líder acho é assim, por exemplo, ela é muito voltada pro sentimental, então alguma coisa que aconteça que não for do gosto dela, ela não vai levar pro lado profissional, ela vai levar pra fora da empresa.

6) Estereótipos da mulher executiva:

Ah! Pelo que a gente vê assim na televisão, em tudo, a mulher executiva é aquela que consegue mandar em todo mundo, ela gosta da função dela de mandar, e tem assim a empresa aos pés dela, digamos assim, eu acho que esse é o estereótipo que a mídia passa pras pessoas da mulher executiva.

7) Barreiras e dificuldades das mulheres executivas:

Eu acho que ainda existe muito o **preconceito** da mulher nas empresas, tanto que a gente pode ver a questão do salário, que em determinados lugares ela ganha bem menos que o homem, então a mulher como em cargo de chefia, ela é vista algumas vezes pelo funcionário como alguém que não sabe executar a função tão bem quanto ele que está no cargo, ainda mais se for, por exemplo, o funcionário está na empresa mais tempo na empresa do que a mulher, aí chega aquela mulher que é líder na empresa e ele fica olhando assim... Será que ela sabe mesmo o que está fazendo? Então, eu acho que as principais barreiras que a mulher enfrenta na empresa é justamente o preconceito que tem hoje em dia, e não é só hoje em dia, vem lá de trás já sobre a mulher na organização mesmo, porque antigamente tinha aquela coisa da mulher ser dona de casa, o homem trabalhar. Hoje em dia está quebrando esta barreira que ainda existe, infelizmente.

8) Aspectos positivos que as mulheres podem agregar para as organizações:

Eu acho que essa parte mesmo do sentimental que ela consegue ver como um todo a empresa, mas não só na parte prática, ela também consegue entender melhor os funcionários. Eu acho também que a mulher é mais organizada.