

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

JESSICA ZIPPERER MÜLLER

**LIDERANÇA E GÊNERO FEMININO:
UM ESTUDO DE CASO**

**SÃO LEOPOLDO
2016**

JESSICA ZIPPERER MÜLLER

LIDERANÇA E GÊNERO FEMININO:
UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do comportamento organizacional, pelo Curso de Especialização em Gestão do comportamento organizacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). MS. Giovana Macedo dos Santos

São Leopoldo
2016

RESUMO

Historicamente a mulher enfrenta dificuldades e pré-conceitos no âmbito social, assim como no mercado de trabalho, relacionadas ao gênero. Este trabalho visa apresentar um estudo de caso, realizado na empresa Alfa (nome fictício), cujo principal objetivo é de entender se o gênero influencia na gestão de mulheres em cargo de liderança. Para ser possível encontrar respostas, foi realizado primeiramente um embasamento teórico relacionado aos seguintes assuntos: contextualização histórica e das teorias sobre liderança, mulheres e mercado de trabalho e liderança e gênero. Posteriormente foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde foram entrevistadas líderes mulheres da empresa Alfa. Através da análise de conteúdo e transcrição das entrevistas, os principais resultados encontrados identificaram que, embora existam falas que demonstrem a diferenciação no estilo de liderança entre homens e mulheres, as mesmas não consideram haver. Identificou-se também que não há discriminação relacionada ao gênero, mas que o quadro da empresa apresenta menos mulheres em cargos de liderança nas áreas industriais devido ao ramo de atuação e baixo número de mão de obra qualificada para as áreas que necessitam.

Palavras-chave: Liderança. Mulher. Gênero. Mercado de Trabalho.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Perfil dos entrevistados | 28 |
| Quadro 2 - Questões norteadoras | 29 |
| Quadro 3 - Categorias de análise | 32 |
| Quadro 4 - Síntese da primeira categoria de análise | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 05 |
| 1.1 Situação problemática e pergunta da pesquisa | 07 |
| 1.2 Objetivos | 07 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 07 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 08 |
| 1.3 Justificativa | 08 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Liderança | 10 |
| 2.1.2 Teorias sobre liderança | 11 |
| 2.1.3 Estilos de liderança | 13 |
| 2.2 Mulher e mercado de trabalho | 18 |
| 2.2.1 Liderança e Gênero | 22 |
| 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS | 26 |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa | 26 |
| 3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa | 27 |
| 3.3 Técnicas de Coleta de Dados | 29 |
| 3.4 Técnica de Análise de Dados | 31 |
| 3.5 Limitações do Método | 33 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS | 34 |
| 4.1 Apresentação Unidade de Análise | 34 |
| 4.1.1 Percepção de líderes mulheres com relação à diferenciação dos estilos de liderança entre homens e mulheres..... | 34 |
| 4.1.2 Dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança..... | 38 |
| 4.1.3 Percepções e vivências relacionadas ao gênero identificadas pelas mulheres em cargo de liderança | 45 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 46 |
| REFERÊNCIAS | 48 |
| APÊNDICE A – ENTREVISTA | 51 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma análise sobre a influência do gênero feminino na gestão de suas equipes. Através de uma pesquisa realizada com lideranças femininas da empresa Alfa (nome fictício), foi possível entender se as mesmas entendem que há dificuldade ao liderar quando comparadas aos seus pares do sexo masculino, quais as principais dificuldades enfrentadas e como percebem e vivenciam questões de gênero no exercício da liderança.

O tema liderança sempre foi alvo de interesse para pesquisadores e organizações, sendo objeto de estudo há séculos. Apesar das várias teorias existentes sobre o assunto, Bergamini (2009) diz que existem dois pontos em comum em praticamente todos os estudos: o fato da liderança ocorrer em um contexto grupal e a influência intencional que o líder exerce sobre seus liderados. Entretanto, o método correto de influenciar uma equipe é ainda para muitos, algo indefinido. Na medida em que as Teorias foram evoluindo e deixando de lado métodos conservadores, como por exemplo a Teoria dos Traços (da liderança nata), outros modelos foram ganhando força.

No século XX as equipes foram adquirindo papel fundamental e os estilos de liderança mais destaque. Identificou-se então dois importantes estilos no modo de liderar: a liderança transformacional e a liderança transacional. A liderança transacional seria relacionada a troca de interesses entre líder e liderado (Bergamini, 2009; Rezende, 2010). Já a transformacional, desenvolvida por Burns, em 1978, busca a motivação dos liderados, formando uma relação de vínculos, incentivando através de valores e ideais comuns (HANASHIRO et al, 2005; REZENDE, 2010).

O líder transformacional propõe mudanças necessárias para alcançar sua estratégia, e interage ativamente com sua equipe, incentivando melhorias e interagindo constantemente. Após a identificação dos estilos de liderança transacional e transformacional, outras foram desenvolvidas, entretanto pesquisas posteriores mostram que lideranças femininas tendem a adotar mais facilmente o estilo transformacional do que os homens (HANASHIRO et al, 2005; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Apesar dos estudos existentes hoje sobre o tema liderança feminina, inicialmente esse assunto era voltado unicamente ao gênero masculino, que ocupava em sua totalidade os cargos de liderança nas organizações. Isso por que

as mulheres tiveram sua entrada nas organizações apenas a partir do século XIX no Brasil, período da industrialização e de grande carência por mão de obra no país.

Neste período inicial, as mulheres passaram por grandes dificuldades nos ambientes fabris, como discriminação salarial e intimidação física (Rago, 2009). Posteriormente, com a abertura do mercado na Revolução Industrial, final da 2ª Guerra Mundial e abertura do mercado na década de 80, ocorreu uma ruptura entre o público e o privado e as mulheres quebraram aos poucos com a sua identidade ligada ao lar e passaram a desejar o trabalho externo (Neto et al., 2015).

Apesar da ruptura ocorrida entre a mulher e o lar, a mesma ainda sente-se responsável pelo cuidado para com os mesmos, gerando muitas vezes sentimento de culpa. Felizmente o fato de ter filhos hoje não é fator impeditivo de contratação nas organizações, o que propicia entrada cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho e conseqüente crescimento na carreira, inclusive para cargos de liderança (VIEIRA & AMARAL, 2013).

Com base neste contexto e nas teorias estudadas, foi desenvolvido este trabalho. No capítulo um apresenta-se a situação problema que permeia esta pesquisa, bem como seus objetivos, e a justificativa do tema escolhido, a fim de contextualizar os leitores sobre este assunto para que se tenha um entendimento do tema abordado e quais os motivos que levaram a escolha do mesmo, bem como a relevância deste estudo. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, com conceitos e opiniões de diversos autores sobre os temas abordados e relevantes para a análise dos dados. Já no terceiro capítulo consta o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa. Neste mesmo capítulo será possível verificar como ocorreu a coleta dos dados, de que maneira elas foram analisadas e quais foram as limitações metodológicas encontradas.

Para responder aos objetivos deste trabalho, no capítulo 4 constam as análises dos resultados das entrevistas aplicadas e das transcrições das mesmas. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais sobre tudo o que foi pesquisado e analisado, quais informações foram obtidas, resposta à questão problema e o que se pode concluir com a realização deste estudo de caso.

1.1 Situação problemática e pergunta da pesquisa

A mulher, apesar de ter conseguido ganhar seu espaço dentro do contexto organizacional, ainda passa por barreiras discriminatórias quando se trata de diferenças ligadas ao gênero. Ainda muito atrelados aos seus estereótipos, o homem dentro das organizações ainda é, em alguns casos, visto como orientado para análise estratégica, racional e analítica. Já a mulher como sendo gentil, espontânea, empática, companheira leal e empática (ANTUNES & SANTOS, 2012).

Tais atributos femininos, antes ideias para atividades de subordinação e apoio, atualmente operam à favor das mesmas. A atenção aos detalhes, multifuncionalidade, gerenciamento de tarefas e do tempo, sensibilidade, construção de relacionamentos, valorização das pessoas, são características fundamentais para exercer determinadas funções na organização e uma delas relaciona-se a cargos de liderança. (CURSINO & NETO, 2015; LIMA, 2009; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Apesar da abertura e valorização das mulheres nas organizações e em cargos de liderança, o processo de independência do modelo patriarcal, marcado pelo cuidado com o lar, filhos e marido ainda é para muitas, fator de impedimento de crescimento em sua profissão. Somado a isso, a mulher carrega a culpa por não estar presente com seus filhos e em débito com seus afazeres domésticos, levando-a a uma tripla jornada de trabalho.

Sendo assim optou-se por fazer esta pesquisa na empresa Alfa, devido ao ramo de atuação da mesma. Marcada por mão de obra masculina, devido às atividades exigirem força, o contexto torna-se ideal e ainda mais dificultoso para buscar respostas para a questão central desta pesquisa: quais as principais dificuldades enfrentadas por mulheres em cargo de liderança?

1.2 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em Objetivo Geral e Objetivos específicos, conforme segue abaixo:

1.2.1 Objetivo Geral

Entender se o gênero influencia na gestão de mulheres em cargo de liderança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender se as mulheres em cargo de liderança percebem diferenças em relação ao seu estilo de liderar se comparado aos seus pares do sexo masculino.
- b) Conhecer as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança;
- c) Identificar como percebem e vivenciam as questões de gênero na gestão de suas equipes.

1.3 Justificativa

O tema relacionado à liderança de equipes sempre foi foco no mundo dos negócios. Entretanto, falar sobre liderança feminina em algumas organizações ainda é visto como um tabu. Em algumas empresas existem áreas com maior concentração de mulheres e em outras, devido à natureza do negócio, as mulheres tornam-se essenciais.

Atualmente na empresa Alfa, é perceptível para quem nela trabalha, o grande número de homens, refletindo nos cargos de liderança. Por ser um ramo de atuação que exige força bruta e agilidade para exercer as atividades, contratam-se mais homens. Entretanto nas áreas administrativas percebe-se um aumento no número de mulheres, que geralmente é maior na área de Recursos Humanos.

Frente a esse cenário marcado pelo questionamento quanto ao número real entre homens e mulheres na empresa Alfa, através de uma busca documental, foi possível verificar que apenas 10% das lideranças são mulheres. A partir deste número, surgiu a necessidade de entender mais, indo além da justificativa voltada ao ramo do negócio ser de certa forma “masculinizado”.

Esta pesquisa, em um âmbito acadêmico, torna-se relevante devido ao tema liderança ser inesgotável, ainda mais quando possui foco no gênero feminino. Isso por que, as mulheres no Brasil, há poucos séculos, ainda eram tratadas como seres inferiores, e hoje, apesar das mudanças ocorridas no século XX relacionadas a uma redução da desigualdade salarial (Bruschini, 2000), em muitas organizações, as

mulheres ainda são rebaixadas quando comparadas aos homens, e até mesmo impedidas de crescer profissionalmente e exercer cargos de liderança.

Além de ser um assunto fundamental para as Organizações, também é de suma importância para a sociedade, que deve estar atenta às desigualdades de gênero em seus mais variados âmbitos. Da mesma maneira é um assunto importantíssimo para a autora deste trabalho, que pretende seguir carreira de liderança na organização pesquisada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre os temas deste trabalho, na visão de diversos autores, que serviram para o embasamento para as análises e elaboração dos resultados.

2.1 Liderança

O tema liderança, que está diretamente conectado ao comportamento humano, é algo que desperta há muitos séculos interesse em pensadores e também às organizações. O interesse pelo assunto levou a criação de vários conceitos e formas de entendimento, o que tornou também, mais complexa a delimitação deste assunto (Bergamini, 2009).

Bergamini (2009) diz que, apesar do grande número de conceitos e teorias, existem dois pontos em comum a quase todos os estudos: o fato da liderança ocorrer em um contexto grupal e a influência intencional que o líder exerce sobre seus liderados. A influência do líder pode se dar através do próprio exemplo, e o relacionamento não é caracterizado como dominação ou poder, mas sim de maneira habitual, onde os subordinados aceitam a influência da outra parte.

Segundo Drucker (2000), é de responsabilidade do líder desenvolver seus liderados, assim como sair do âmbito das organizações e ir para o contexto externo. Esse contexto, caracterizado por diferentes culturas e perspectivas múltiplas, é resultante da globalização. O líder não pode ter medo de errar e precisa ter habilidade para enfrentar diferenças e incertezas. As habilidades técnicas, características antes tão importantes ao líder, passam a ter menos valor fundamental e abrem espaço para as relações interpessoais e interculturais.

Indo além do que Peter Drucker traz sobre habilidades e responsabilidades da liderança, para Bergamini (2009), o líder deve saber complementar sua equipe para que a mesma funcione da melhor maneira possível. A liderança depende dos demais membros para complementar suas forças, e sem essas partes, não consegue exercer seu papel de maneira eficiente, guiando e apoiando sua equipe para atingir suas metas.

Para que possamos entender mais sobre os conceitos que hoje temos sobre liderança, é fundamental compreender quais foram as principais Teorias desenvolvidas. A seguir, serão apresentadas algumas dessas.

2.1.2 Teorias da Liderança

Tendo em vista o grande número de teorias estudadas para conceber a liderança, assim como as diferentes práticas para desenvolvê-la, existem algumas que serão revisitadas neste trabalho. Dentre estas Teorias está a dos Traços, desenvolvida por Stogdill na década de 40, que investigou as principais características que um líder nato deveria ter (Bergamini, 2009).

Na Teoria dos Traços, foi caracterizado um tipo de personalidade que atenderia ao modelo de “bom líder”. A Teoria partiu do pressuposto que estes líderes já nasciam com características pré-definidas, não sendo necessário desenvolvê-las a partir de técnicas de capacitação e desenvolvimento pessoal. Para Bryman (1992, apud Bergamini, 2009), essas características são: fatores físicos (altura, peso, etc.), habilidades específicas (inteligência, fluência verbal, etc.) e habilidades comportamentais (moderação, introversão, extroversão, autoconfiança, etc.). Para o autor o líder ideal deveria conter todos esses traços.

Marquis (2010) pontua ainda que a Teoria dos Traços desconsidera a possibilidade de desenvolver estas aptidões ao longo de experiências e treinamentos, não levando em consideração o contexto e os seguidores deste líder, fatores fundamentais no exercício de liderar equipes. Para Kotter (1997), entende-se que é possível nascer com habilidades para exercer a liderança, mas que também podemos desenvolvê-la ao longo de nossas experiências pessoais e de trabalho.

Embora a Teoria dos Traços tenha sido muito importante, contribuindo para direcionar pesquisas posteriores, o fato de colocar o líder acima de tudo, sem levar em conta a necessidade da equipe, não condiz com a realidade, pois um líder possui pontos fortes e fracos que podem variar conforme seu contexto e que são complementados por sua equipe (Bergamini, 2009).

Se a Teoria dos Traços tinha como suposição básica que o líder nascia com a personalidade necessária, na Teoria dos Estilos, tendo à frente Kurt Lewin, acreditava-se na definição de comportamentos que tornariam um líder ideal. Sendo assim, neste segundo momento os pesquisadores utilizaram como campo de

pesquisa ambientes reais, estudando pessoas em posição de liderança (Bergamini, 2009).

Conforme Bergamini (2009), na Teoria dos Estilos (década de 50), passam a ser estudados os estilos de liderança incluindo a equipe/ subordinados, assim como outras variáveis. Os cargos ocupados pelas lideranças passam a ser acompanhados mais de perto, e com isso entram em questão fatores de gerenciamento técnico e também de pessoas. As pesquisas neste momento passam a levar em conta a opinião dos subordinados, algo que não ocorria até então.

Com reflexos da abordagem behaviorista/comportamental, onde se entendia que era possível desenvolver um líder através de treinamentos e simulações de experiências práticas, grande parte das pesquisas eram quantificáveis, mensuráveis e com experimentos de laboratório e de campo. Sendo assim, na Teoria dos Estilos, a atenção volta-se para o que o líder faz, e não mais para o que é, ou nasce sendo, acredita-se que é possível, através do desenvolvimento, formar novas lideranças (Bergamini, 2009).

Ainda com foco na Teoria dos Estilos de Liderança, o pesquisador Lewin, define três estilos de liderança: os autocratas, os democratas e o *laissez-faire*. No tipo autocrata, a liderança está muito mais focada em atingir seus resultados, no perfil democrata, o líder participa ativamente com seu subordinado, auxiliando-o em suas dificuldades e até mesmo se envolvendo em assuntos pessoais da equipe e no estilo *laissez-faire*, o líder deixa o grupo à vontade na tomada de decisões, e caso haja conflitos, são os próprios integrantes da equipe que solucionam (Birshal & Vilela, 2013).

Na medida em que as pesquisas foram ocorrendo, tanto a Teoria dos Traços como a Teoria dos Estilos, com foco mais comportamental, não eram suficientes para dar conta da eficácia na relação entre comportamento do líder e melhor desempenho do liderado. Dessa forma, estudiosos chamados Kenneth Blanchard e Paul Hersey, em 1968, a partir de estudos com abordagem contingencial, passaram a considerar as variáveis situacionais (Birshal & Vilela, 2013).

Segundo os mesmos autores, a Teoria da Contingencia tem ênfase nas relações entre o líder, o liderado e as situações vivenciadas. O líder é adaptativo, e está dentro de um processo dinâmico, que deve ser alterado conforme a situação que vivencia. Os líderes neste modelo devem ser capazes de dar mais ou menos

ênfase nos relacionamentos ou tarefa conforme seus subordinados demandam e conforme a maturidade dos mesmos.

Como em outras abordagens da Contingência, na Teoria da Liderança Situacional, também desenvolvida por Kenneth Blanchard e Paul Hersey, afirma-se que não há uma única e melhor forma para liderar. Sendo assim, na Teoria da Liderança Situacional o foco central está na maturidade e prontidão da equipe para determinada situação. O líder nesta Teoria requer ênfase no comportamento da tarefa (orientando e direcionando) e no comportamento do relacionamento (apoio socioemocional) (Hunt et al, 2007).

Nesta breve contextualização das Teorias sobre liderança, percebe-se que as mesmas foram fundamentais para encontrar diferentes formas de pensar sobre o tema, entretanto nenhuma obteve um padrão de eficácia no processo de liderar uma equipe. Tais estudos influenciaram, e ainda influenciam muito, na busca por novos conhecimentos sobre o assunto.

2.1.3 Estilos de Liderança

São identificados então quatro estilos de liderança que combinam para que o líder possa exercer diferentes estilos de comportamento de tarefa e de relacionamento para os diferentes estilos de maturidade de seus liderados. São eles:

- Mandar: estilo utilizado quando o liderando possui maturidade baixa para exercer determinada atividade ou quando não quer assumir responsabilidades. Esse estilo elimina insegurança por parte do liderado.
- Vender: estilo utilizado quando o liderando possui baixa ou média maturidade, mas que tem interesse e querem assumir a tarefa, mas por questões de conhecimento e técnicas não conseguem. O líder aqui direciona, com explicação e reforço;
- Participar: estilo adotado para quando o liderado possui alta maturidade mas encontra-se desmotivado e sem interesse na tarefa. O líder aqui permite a participação nas decisões;
- Delegar: estilo ideal para quando o liderado tem alta maturidade, oferecendo pouco apoio para a tarefa, permitindo ao liderado tomar suas próprias decisões para exercer a tarefa.

Na Liderança Situacional, o líder deve ser capaz de diagnosticar a situação pela qual a equipe está passando para poder aplicar a resposta adequada, auxiliando-os mais ou menos. Nesta Teoria, o foco está no liderado, na maturidade que o mesmo possui para executar a tarefa, e também nas mudanças que deverão ou não ocorrer no percurso do desenvolvimento da atividade.

Para Blanchard (2007, p.110),

“A Liderança Situacional” se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer, e de que existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para encorajar esse crescimento. A aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida para a situação”.

Na medida em que o tema liderança evoluiu e no século XX as equipes foram ganhando papel fundamental, identificaram-se dois importantes estilos no modo de liderar: a transformacional e a transacional. A liderança transacional é o tipo de relação preponderante, onde há uma troca de interesses entre o líder e seu seguidor. Este tipo de liderança possui muita relação com os princípios behavioristas de condicionamento, em que a organização poderia premiar ou punir conforme comportamentos adotados pelo colaborador (Bergamini, 2009; Rezende, 2010).

Já na relação transformacional, desenvolvida por Burns, em 1978, apesar de ser mais complexa, procura a motivação de seus seguidores, tentando elevar ao máximo a mesma, é uma relação de formação de vínculos, incentivando através de valores e ideais comuns. Existem quatro fatores constituintes nessa Teoria: o carisma (respeito e orgulho), a inspiração (motivação), o respeito pelos subordinados e a os estímulos intelectuais (novas metas, criatividade, Projetos) (HANASHIRO et al, 2005; REZENDE, 2010).

Segundo Resende (2010), este modelo pode levar a altos níveis de desempenho e a superação de metas. De certa forma a Liderança Transformacional é uma expansão da Liderança Transacional, pois além das trocas e recompensas, criam-se valores, confiança e significados. O perfil deste líder é o que propõe mudanças necessárias para alcançar sua estratégia, e que interage ativamente com sua equipe, incentivando melhorias e interagindo constantemente. Pesquisas desenvolvidas mostram que lideranças femininas tendem a adotar mais facilmente este estilo do que os homens (HANASHIRO et al, 2005; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Após o desenvolvimento das Teorias Transacionais e Transformacionais, outras importantes pesquisas surgiram. Daniel Goleman (2006), através de pesquisas com mais de 3.000 executivos, aponta para os seis estilos de liderança existentes:

- Coercitivo: que exige obediência, podendo inibir novas ideias e fazer com que os subordinados se sintam desrespeitados;
- Mobilizadores: que mobilizam as pessoas em direção a uma visão, são os mais confiáveis e dão informações necessárias para auxiliar a equipe;
- Agregadores: que criam laços emocionais e harmonia, podem acabar sendo bons demais e esconder desempenhos ruins;
- Democráticos: que constrói o consenso por meio da participação, algumas vezes podem confundir seus seguidores na tomada de decisão;
- Agressivos: que esperam excelência e autodireção, tendem a ser mais impacientes e criar sentimento de estar perdido;
- Treinadores: que desenvolvem as pessoas para o futuro.

O modelo de liderança “mobilizador”, segundo Goleman (2006), é o mais eficaz. Este estilo demonstra para a equipe qual é o seu papel dentro da organização, motivando-os. Quando fornece *feedback*, seja ele positivo ou negativo, tem como objetivo focar nas ações previamente determinadas, visto que deixa claro os padrões de sucesso e suas recompensas. O líder mobilizador oferece espaço para o desenvolvimento e para que sejam assumidos riscos.

O líder “coercitivo”, apesar de ter um estilo de liderança imperativa, é fundamental em momentos em que a organização necessita de ordem, como em crises ou ainda em uma tomada de decisão extremamente impactante. O estilo mobilizador é vibrante e tem clara visão, dando liberdade para seus subordinados inovarem e assumirem riscos. O líder “agregador” busca harmonia na equipe, é flexível, interessa-se em conhecer mais a vida pessoal, sonhos e aspirações dos membros de sua equipe, sempre estimulando e dando *feedbacks* positivos, este estilo, se não for alternando com outros, poderá gerar entregas medíocres, visto que a cobrança não é o foco (GOLEMAN, 2006).

O estilo de líder “democrático”, segundo Goleman (2006), é muito realista, trazendo a equipe para entender as dificuldades e também para dar sugestões de melhoria, esta liderança permite a manifestação dos membros, construindo juntos

uma solução. Entretanto este líder pode tornar a tomada de decisão mais morosa e confusa, fazendo com que a equipe se sinta insegura.

Já o estilo de liderança “agressivo”, impacta diretamente no clima e tem como meta realizar as atividades e entregar demandas no prazo, ou mesmo antes, o que o torna muitas vezes obsessivo, levando inclusive a substituições de membros da equipe. Este estilo não fornece *feedback* sobre o andamento das atividades, e quando percebe que a equipe não irá entregar, acaba intervindo, e até mesmo desempenhando atividades que não são suas. Este estilo de liderança funciona bem quando a equipe possui alto desempenho e são automotivados, e mesmo nestes casos, este estilo não pode ser predominante na maior parte do tempo (GOLEMAN, 2006).

O modelo de liderança “treinador” auxilia a equipe na identificação de pontos fortes e pontos fracos, ao mesmo tempo em que liga as aspirações pessoais com a da organização. Realizam acordo de papéis e responsabilidades, mostrando de forma clara o que é esperado, e encorajam seus subordinados a atingirem seus objetivos, mesmo que de maneira lenta, dando *feedback* sobre o desempenho e desenvolvimento de suas atividades. O estilo treinador funciona extremamente bem quando as pessoas da equipe reconhecem que precisam evoluir e conhecem suas fraquezas (GOLEMAN, 2006).

A partir do mapeamento dos seis estilos, Goleman (2006) aponta para os quatro principais, que impactam diretamente no clima e nos resultados da organização: o mobilizador, o democrático o agregador e o treinador. Para o autor, o líder ideal deve utilizar o maior número de estilos possíveis, dessa forma poderá resolver diferentes problemas. Entretanto, isso só será viável através de flexibilidade, entendimento de seus liderados referente às suas solicitações e do desenvolvimento de sua inteligência emocional.

Goleman (2006) fala que a habilidade de dirigir nossos relacionamentos e a nós mesmos chama-se Inteligência Emocional e que possui quatro componentes: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Cada um desses componentes tem, para atingir sua excelência, subcompetências.

Para este autor, a Autoconsciência é composta por: Autoconsciência emocional, onde o líder consegue expressar seus sentimentos (metas e convicções) de maneira franca e autêntica; Auto- avaliação precisa, que permite ao líder

entender seus pontos fortes e a desenvolver, aceitando críticas e evoluindo com elas; Autoconfiança, que permite ao líder agir em seu limite, sentindo-se seguro e confiante nas atividades mais difíceis.

Na composição da Autogestão, o autor cita: Autocontrole, quando o líder mantém-se calmo mesmo em situações difíceis ou ainda quando consegue canaliza-las positivamente; Transparência, quando expõem seus valores assumindo erros, falhas e falam abertamente; Superação, quando busca aprimoramento constante e ensinamentos; Iniciativa, líder pró ativo, que não fica aguardando as coisas acontecerem; Otimismo, suporta as adversidades de forma positiva, vendo pelo lado bom as mudanças e acontecimentos (GOLEMAN, 2006).

Para Goleman (2006), quando se fala de Consciência Social, refere-se a: Empatia, que permite à liderança estar em sintonia com variados sentimentos da equipe ao colocar-se no lugar do outro; Consciência Organizacional, que entende as forças políticas da organização e regras que regem o comportamento da mesma; Serviço, que monitoram a satisfação do cliente com frequência, e com o serviço prestado.

Já na composição relacionada à capacidade de administração de relacionamentos existe: Inspiração, líder que torna o trabalho mais estimulante, instigando as pessoas da equipe; Influência: líderes são persuasivos e envolventes ao dirigirem-se ao grupo; Desenvolvimento dos demais, líderes que ao fornecer feedbacks ajudam no desenvolvimento do indivíduo, compreendendo suas metas, pontos fortes e fracos; Catalisação das mudanças, líderes que encontram maneiras de superar as mudanças, podem também ser defensores de seu ponto de vista frente à fortes oposições; Gerenciamento de conflitos, líderes que amparam os diferentes pensamentos e ideias e posteriormente direcionam para um ideal comum; Trabalho em equipe e colaboração, formam uma rede amistosa de solidariedade e cooperação entre o grupo, promovendo fidelidade e identificação (GOLEMAN, 2006).

Para entender como se chega à eficácia da liderança, percebe-se que é necessário considerar ao mesmo tempo: traços de personalidade, características do grupo e contexto interno e externo no qual líder e liderados estão inseridos. A Inteligência emocional, fundamental para atingir a eficácia, é extremamente importante para que o líder conheça suas forças e busque o desenvolvimento de suas fraquezas, abrindo-se para as mudanças necessárias, sendo possível assim

desenvolver novos comportamentos e atitudes na gestão de equipes. Tais atitudes, que compõe os seis estilos de liderança, não só podem como devem estar mesclados nos mais variados momentos, tornando assim o líder mais completo (GOLEMAN, 2006).

Entende-se com esta breve contextualização histórica dos estudos voltados à liderança, que nas últimas décadas muitas pesquisas foram feitas e um leque enorme de possibilidades e posicionamentos sobre o assunto foi difundido. Dentre os principais pontos positivos de mudança estão: a importância dada ao ponto de vista dos liderados, da escuta e do entendimento das necessidades interiores dos mesmos, do aspecto da motivação dos seguidores e líder, assim como aspectos relacionados à Inteligência Emocional.

Indo além dos aspectos históricos e contextualizações realizadas anteriormente sobre liderança, outras pesquisas vêm sendo realizados acerca do mesmo tema, mas com outro foco: liderança e gênero. Sabe-se que historicamente os homens desempenham o papel de líder dentro da sociedade, da família e das organizações, por isso, a mulher sempre esteve atrás neste tema e hoje enfrenta dificuldades para conseguir atingir cargos de liderança nas empresas.

Todavia, pesquisas sobre o assunto evidenciam que o atual estilo de liderança deve ser baseado no trabalho em equipe e na construção de laços fortes de relacionamento, habilidades intrínsecas das mulheres. Dessa maneira as mesmas vêm conquistando espaço nas organizações em cargos de liderança, assim como ênfase em estudos relacionados ao gênero e liderança, cada vez mais difundidos (HANASHIRO et al. 2005).

2.2 Mulheres e mercado de trabalho

Para entender mais como se dá hoje o processo de diferenciação de gênero nos ambientes organizacionais em cargos de liderança, é fundamental voltar no tempo, quando inicialmente a mulher passa a ter papel social no país. Pode-se dizer que este primeiro momento foi na colonização do país, quando a mulher estava contextualizada dentro de uma cultura patriarcal, onde o pai da família era quem dominava a economia, filhos, escravos e a mulher. Esse domínio do homem sobre a

mulher tornou-a frágil e indefesa por muito tempo, sendo sua vida restrita apenas à casa, e ao lar (Neto et al, 2015).

Apesar de muitos autores, como Gilberto Freyre (2004), corroborarem com a ideia de que a mulher se restringia ao lar, exercendo unicamente seu papel de mãe e esposa, existem contrapontos, que dão outra visão. Essa outra realidade mostra uma mulher que administra fazendas, cuida da agricultura, trata dos doentes, educa as crianças e fiscaliza seus escravos. Tais atividades poderiam variar conforme classe social e região do país (Neto et al, 2015).

Mesmo com a existência de ideias contraditórias relacionadas à realidade da mulher na época de colonização do país, um fato que torna-se comum entre os autores, é a força que a Igreja o Estado exerciam sobre a mulher. Ambas as Instituições pressionavam fortemente com suas ideologias e moralismos a ideia de que a mulher deveria ser submissa ao marido e fiel à religião (Neto et al, 2015).

Com a chegada da corte portuguesa ao Brasil classes mais altas trilharam caminho diferente, onde a mulher passou a ser o “braço direito do marido”, apoiando, educando e dando suporte para que o homem pudesse exercer suas atividades externas. A mulher aqui passa a ser um alicerce para o sucesso do homem (Neto et al, 2015).

Segundo Neto et al (2015), mesmo que a mulher tivesse condições de exercer seu papel na educação, seja auxiliando o marido ou educando crianças, o ensino oferecido às mesmas ainda era muito precário se comparado ao dos homens. Se tivessem estudo, teriam que suspende-lo aos 13 ou 14 anos para se casar e além disso, o que aprendiam ainda estava muito voltado aos afazeres domésticos. Percebe-se que, apesar da vida da mulher estar além do cuidado da casa, filhos e marido, a mesma ainda tinha como função principal casar-se e gerar filhos.

Apenas a partir do final do século XIX, período da industrialização no Brasil, as mulheres passaram a se inserir no mercado de trabalho devido à grande demanda por mão de obra. Para as de classe média alta, as fábricas não eram os locais ideais, mas sim no magistério ou em conventos, uma vez que a realidade fabril era muito difícil. A fábrica era destinada apenas para as mulheres que realmente necessitavam, isso por que as barreiras eram grandes nestes ambientes de trabalho, tais como discriminação salarial e intimidação física. A abertura das

fábricas para a mão de obra feminina ocorreu apenas devido à necessidade econômica, a realização profissional das mesmas nunca foi o alvo (Rago, 2009).

Com a Revolução Industrial e a consequente “abertura” para a mulher nas fábricas, ocorreu uma mudança paradigmática que se dava entre o mundo do homem e o da mulher, ambos passaram a ter que produzir da mesma maneira, e operar as mesmas máquinas. Apesar das mulheres terem sido retiradas do ambiente fabril e substituídas por homens, passando a ser mão de obra secundária, indo de 76% de representatividade em 1872 para 23% em 1950, essa ruptura ofereceu às mulheres novas oportunidades de trabalho, em outras áreas. Em 1930, com a urbanização do Brasil e o enfraquecimento do modelo familiar patriarcal, a mulher torna-se menos dependente e com maior consciência de seus direitos (Rago, 2009).

Outro fator que ajudou no enfraquecimento do modelo patriarcal e emancipação das mulheres foi o fim da Segunda Guerra Mundial. Neste momento, a mulher brasileira passou a ter mais acesso a conteúdos vindos de outros países, como o cinema e a literatura, o que mudou até mesmo seu jeito de se vestir (Neto et al., 2015).

Com o processo de abertura econômica em 1980 e as constantes crises, o mercado abriu-se mais ainda para as mulheres em virtude da necessidade de mão de obra e para que as famílias complementassem sua renda para não atingir a pobreza. Neste momento ocorre uma ruptura entre o público e o privado e uma desvalorização do trabalho doméstico e do casamento como modelo de vida, levando a uma quebra na antiga identidade feminina e o desejo pelo trabalho externo (Neto et al., 2015).

Apesar da ruptura e da abertura do mercado de trabalho, muitas mulheres continuam exercendo de forma ativa a vida doméstica, e às vezes estendendo sua jornada, após o trabalho, para o cuidado dos filhos e do lar. Com carga horária extra e dificuldades de conciliação, as mulheres passam a buscar novos nichos de trabalho. As áreas de ocupação tornam-se diversificadas, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs), as mulheres estão mais voltadas às áreas humanas, das artes, saúde e biológicas (Neto et al., 2015).

Para Bruschini (2000), com esta inclusão feminina em outras áreas de atuação profissional, e consequente concorrência com os homens, no século XX,

mesmo com diferenciações salariais existentes, percebe-se diminuição na desigualdade de salário entre homens e mulheres. Da mesma forma que as mudanças salariais, as mulheres passam a exercer cargos mais elevados dentro das organizações ou exercer profissões de maior prestígio social, como bancárias, médicas e advogadas.

Tais mudanças ocorridas devem ser analisadas dentro de contextos demográficos, sociais, políticos, econômicos e culturais diferentes. Segundo Bruschini (2000), alguns fatores que contribuíram para a abertura de demais áreas de trabalho para a mulher e menor desigualdade salarial foram: aumento do envelhecimento da população, diminuição da taxa de fecundidade, maior número de famílias chefiadas por mulheres, novos valores da mulher na sociedade e aumento significativo da escolaridade feminina.

Segundo Lima (2009), a globalização dos mercados, marcada pela complexidade e incerteza, necessita de mão de obra diferenciada, com diferentes grupos culturais e gêneros ocupando diversos espaços. Referente às mudanças sucedidas nas últimas décadas, torna-se notável a crescente inclusão no âmbito público, através do trabalho, da mulher. Entretanto em cargos executivos dentro das Organizações, o papel da mulher ainda é muito raro.

Para Vieira & Amaral (2013), apesar de ser mais frequente ver homens ocupando cargos de liderança (desconsiderando o ramo de atuação), a mulher vem buscando seu crescimento continuamente. Felizmente o fato de ter filhos, que antes era fator impeditivo em contratações e promoções de mulheres, hoje já não possui o mesmo impacto. Isso por que a mulher passou a ter mais independência do seu lar assim como de seus afazeres domésticos, que em muitos casos são divididos entre o homem e a mulher.

Embora a divisão de tarefas esteja mais presente atualmente, a mulher ainda se sente responsável pelos afazeres domésticos e cuidado com os filhos. Essa responsabilidade está tão enraizada que conserva o sentimento de culpa pelo abandono e se sobrepõe à queixa, tornando a tripla jornada de trabalho (trabalho x cuidados com os filhos x cuidado com o lar) normal para as mesmas (GIRÃO, 2001).

Em estudo realizado por Vieira & Amaral (2013), no qual foi analisado como as mulheres lidam com pressões vindas da necessidade de conciliar sua tripla jornada de trabalho, é possível entender que, apesar da exaustão gerada pela tripla jornada, as mulheres encontram-se satisfeitas por conseguirem dar conta de suas

atribuições. Apesar de ainda ocuparem papel de destaque no lar, na pesquisa torna-se evidente o apoio do homem, o que demonstra uma nova configuração de papéis dentro da família.

É possível entender, a partir desta breve contextualização histórica, que os papéis antes pré-definidos entre homens e mulheres vem mudando. A mulher, na medida em que se insere no mercado de trabalho, vai ganhando seu espaço e necessita conciliar sua tripla jornada. E o homem, na medida em que deixa de ser o principal provedor de sustento da família, passa a auxiliar a mulher também nos afazeres domésticos.

Entretanto, a mulher vem ocupando seu espaço a poucas décadas dentro das organizações, da mesma maneira que vem exercendo seu discurso, fala e poder. Já os homens, vem sendo treinados a séculos. Sendo assim, ainda há muito a ser feito na esfera política, cultural e organizacional do país, e as mulheres precisam ser protagonistas pela busca de seus direitos e ideais nos mais variados contextos.

2.2.1 Liderança e gênero

Com a crescente tomada de espaço no mercado de trabalho e aumento significativo de mão de obra qualificada pelas mulheres, as mesmas, a partir do século XX passam a ter perspectivas maiores. O que antes significava sair do ambiente privado para conquistar o ambiente público, agora significa assumir novos cargos e espaços, assim como chegar a níveis de liderança dentro das organizações (ANDRADE & BARBOSA, 2015).

Todavia, as atuais barreiras para a ascensão das mulheres em muitas empresas estão relacionadas com o papel da divisão sexual (mais relacionado ao biológico) e estereótipos de gênero (ANDRADE & BARBOSA, 2015). Para ser possível entender como ainda hoje ocorre tal distinção, torna-se fundamental estudar as diversas interações humanas, as relações sociais e também as organizacionais (CURSINO & NETO, 2015). Para Antunes & Santos (2012), a diferenciação de gênero entre homens e mulheres remete aos diferentes atributos sociais entre os mesmos, que nunca serão iguais.

Apesar dos estereótipos de gênero e seus atributos estarem mudando, os homens continuam sendo caracterizados na maioria das vezes como seres fortes, independentes, competitivos, estratégicos etc. Nas organizações não seria diferente, as quais sustentam a idéia do homem orientado para a análise estratégica, analítica e racional. Enquanto isso as mulheres são caracterizadas socialmente como frágeis, gentis, espontâneas, empáticas, cooperativas, companheiras leais, etc., e da mesma forma que os homens, no ambiente organizacional acabam sendo taxadas com atributos de bondade e delicadeza, ideais para as atividades de subordinação e apoio (ANTUNES & SANTOS, 2012).

Essa forma de pensar impacta diretamente nos cargos dentro das organizações, principalmente cargos de liderança, cujo perfil ainda está muito associado ao sexo masculino (CURSINO & NETO, 2015). Segundo Antunes & Santos (2012), as organizações reproduzem as estruturas de gênero conforme são ordenadas na sociedade, ou seja, com dominação masculina.

Entretanto, os estereótipos socialmente construídos das mulheres estão atualmente a seu favor. Características como: gerenciamento das tarefas e do tempo (decorrente da necessidade de conciliar carreira e vida privada), atenção aos detalhes, multifuncionalidade, etc., são fatores bem vistos dentro das organizações e que possibilitam o crescimento das mesmas. Apesar da mulher em cargo de liderança passar pela dificuldade de manter sua personalidade e suas características femininas ocupando um papel que historicamente é masculino, seu estilo mais democrático, sensível, menos coercitivo, baseado na construção de relacionamentos, voltado para as pessoas, valorização do indivíduo, tem contribuído para o novo paradigma das organizações, mais voltado para as pessoas (CURSINO & NETO, 2015; LIMA, 2009; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Conforme já citado anteriormente, quando se falou dos estilos de liderança, uma vez que possuem características mais voltadas ao apoio e orientação ao desenvolvimento de seus seguidores, entende-se que as mulheres tendem a exercer um estilo de liderança transformacional, o que leva seus subordinados a uma maior motivação e satisfação. Isso por que as mesmas são, em sua maioria, mais abertas, constroem consenso mais fácil e encorajam a maior participação de todos nas decisões, o que conseqüentemente eleva o desempenho da equipe (HANASHIRO et al., 2005; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Appelbaum et al. (2003 apud HANASHIRO et al., 2005), aponta para dois estilos de liderança feminino e masculino. O masculino seria voltado ao estilo transacional: autocrático, que dá instruções e negocia orientado. Já a mulher com estilo transformacional: participativo, sócio- expressivo, pessoas orientadas e consideração. Embora o autor tenha realizado estas separações por estilos, um não está acima do outro, não sendo uma regra, mas sim uma tendência percebida. Outro fator importante a ser observado aqui, é que o estereótipo tradicional de liderança masculina vem cedendo espaço para traços de feminilidade (ANTUNES & SANTOS, 2012).

Corroborando com o que foi citado anteriormente, em pesquisa realizada por Cursino & Neto (2015) com mulheres executivas (gerentes e diretoras) de diferentes organizações, percebeu-se que as mesmas utilizam suas forças femininas para poder ocupar seu lugar na organização (intuição, multifuncionalidade, lealdade, etc.), todavia, precisam desenvolver ao mesmo tempo um lado masculinizado para poder competir com seus pares do sexo oposto. Essa masculinidade refere-se ao modo de se vestir, não deixando transparecer sua sensualidade e sua fragilidade, na utilização de palavras para poder se igualar, e no aumento da racionalidade e consequente diminuição da exposição de seus sentimentos. Para os autores, entende-se que as mulheres “castram” parte da sua feminilidade para poder se igualar ao homem, que ainda é dominante.

Nesta mesma pesquisa foram entrevistados homens executivos (gerentes e diretores) e o retorno dos mesmos também confirma o que fora dito anteriormente. Os mesmos trazem em seus relatos que a mulher nasceu para ser mãe, e por isso precisa se esforçar mais para conseguir igualar-se a eles nas organizações. Também trazem de maneira indireta que, se a mulher é boa dona de casa, logo cuidará bem da empresa, e que a multifuncionalidade das mesmas é decorrente disso. Da mesma forma relatam que a preocupação com os afazeres domésticos e com o cuidado com os filhos é da mulher (CURSINO & NETO, 2015).

Para Lima, (2009), o homem não tem a mesma culpa que a mulher quando precisa postergar a vida familiar para prosperar no trabalho. A cultura fez com que o homem pensasse dessa forma, diferente da mulher, que culpa-se ao chagar mais tarde em casa para cuidar de seus filhos ou quando precisa postergar a maternidade para poder ascender dentro da organização em que trabalha.

Percebe-se através do estudo de Cursino & Neto (2009) que os homens ainda estão impregnados de valores masculinizados e que o trabalho feminino acaba sendo encarado por muitos como nada mais do que uma extensão de tarefas domésticas. Também é perceptível que a mulher, mesmo em outro ambiente, continua submissa aos papéis masculinos, abrindo mão de suas características femininas para ser aceita/ incluída.

Apesar de todas as barreiras sociais existentes na diferenciação de gênero, que impregnam a forma de pensar e agir, mulheres e homens tem modificado- se frente as mudanças que vem ocorrendo. Ao mesmo tempo em que as mulheres tem tido maior abertura nas organizações e alcançado cargos de liderança, percebe-se que o modo como a mesmas agem frente a diferentes situações e o modo como realizam a gestão de sua equipe, tem se destacado positivamente.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo o objetivo é expor o método utilizado nesta pesquisa, bem como suas técnicas de coleta e análise de dados, possibilitando assim um melhor entendimento das respostas referentes aos objetivos neste trabalho propostos.

Para Andrade (2001, p. 129), “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa tem como método o estudo qualitativo. Segundo Pinto (2004), tal metodologia é considerada como sendo a ciência constituinte da subjetividade humana, da mesma maneira acontece com o papel do pesquisador, que nunca age de forma neutra, influenciando direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente seu estudo. Dessa forma, a pesquisa qualitativa nunca terá uma verdade absoluta, mas sim o apontamento para um sentido explorado.

A pesquisa qualitativa tem, para Heloani & Lacman (2004), foco multimetodológico, envolvendo a compreensão do objeto de estudo em questão. Para os mesmos autores, na pesquisa qualitativa o pesquisador preocupa-se muito mais com o processo do que com os resultados, e tem como base questões amplas que vão tomando proporções menores na medida em que são definidos o foco e o objeto de pesquisa. O estudo qualitativo é o método mais adequado para pesquisas cujo objetivo é obter sentidos e significados de determinado assunto, assim como compreender um fenômeno em sua totalidade.

Como delineamento para esta pesquisa qualitativa, foi utilizado o estudo de caso como forma de esclarecer de maneira múltipla variados aspectos, sendo seus resultados apresentados de maneira ampla, como hipóteses e não conclusões (GIL, 2010). Para Yin (2010), o estudo de caso é entendido como o delineamento mais adequado para investigações de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, onde os limites entre os mesmos não estão claros.

Para Gil (2009), é possível definir o estudo de caso através das seguintes características essenciais: é um delineamento de pesquisa, preserva o caráter

unitário do fenômeno pesquisado, a investigação refere-se a um fenômeno contemporâneo, não há separação entre fenômeno e contexto, é um estudo em profundidade e requer múltiplos procedimentos de coleta de dados para garantir as informações pesquisadas.

Conforme Yin (2010), o delineamento do estudo de caso deve ser utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real, que englobe importantes condições contextuais.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2010, p. 37).

Tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, que por sua vez possui foco em um contexto caracterizado e pré-definido, que engloba os propósitos anteriormente citados por Gil (2009) e Yin (2010), permitindo a análise dos indivíduos que compõe esta organização real, através entrevistas, observações e documentos coletados, entende-se que o estudo de caso é o melhor delineamento a ser utilizado (GIL, 2010).

3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Alfa, sendo este seu nome fictício por razões de sigilo e confidencialidade. Com origem no sul do Brasil, a mesma atua em seu segmento a mais de 110 anos, e hoje conta com unidades em 14 países. Alfa busca tornar-se líder globalmente no negócio em que atua, e para isso, vem passando por um grande processo de transformação cultural.

Atualmente possui cerca de 20.000 colaboradores espalhados pelo Brasil e quase 40.000 no mundo. Para que consiga manter seu negócio e cultura em constante evolução, conta hoje com 968 líderes espalhados pelo país, distribuídos entre áreas administrativas e operacionais. Entende-se como posição de liderança, todos os que possuem cargos de chefe, gerente, diretor, presidente e vice-presidente. Com relação a essa liderança, 10% é caracterizada por mulheres e os demais 90%, por homens.

Na empresa Alfa, em um total de 968 líderes, 100 (cem) são mulheres e nesta pesquisa 8 (oito) delas foram entrevistadas. A escolha dessas oito entrevistadas se deu devido a acessibilidade e também pela opção de realizar as entrevistas pessoalmente. Por questões de logística, visto que muitas líderes encontram-se em outros estados do Brasil, não foi possível realizar o deslocamento.

Todas as entrevistadas são de áreas administrativas. Entretanto, das sete entrevistadas, apenas duas não são da área de Recursos Humanos: Comércio Exterior e Contabilidade. Com relação às cinco demais, duas líderes trabalham diretamente com áreas industriais. Esse número reduzido de mulheres exercendo cargos de liderança nas áreas industriais, reflete o restante da empresa, que conta apenas com 16% de mulheres em cargo de liderança nessas mesmas áreas.

Perfil dos entrevistados

Os cargos ocupados no momento da entrevista dentro da empresa Alfa foram de chefe e gerente, sendo que o chefe é responsável pelas células dentro de uma área, respondendo eu gerente. Já o gerente realiza a gestão da área como um todo. Para melhor visualizar essas informações, segue abaixo quadro explicativo.

Os entrevistados serão caracterizados por letras, a fim de preservar a identidade. O perfil das lideranças variou pouco em relação à idade, com média de 41 (quarenta e um) anos. Entretanto o tempo de empresa teve variação maior, fechando a média de 8 (oito) anos.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

| Participantes | Cargo | Idade do empregado | Tempo de empresa | Área |
|---------------|---------|--------------------|------------------|-------------------|
| A | CHEFE | 41 | 11 | RH |
| B | CHEFE | 34 | 9 | RH |
| C | CHEFE | 48 | 22 | Comércio Exterior |
| D | GERENTE | 43 | 16 | RH |
| E | GERENTE | 35 | 11 | Contabilidade |
| F | GERENTE | 38 | 15 | RH Industrial |
| G | GERENTE | 35 | 4 | RH Industrial |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: entrevistas individuais, análise documental e observação participante. Para Gil (2009, 2010), as entrevistas, por serem flexíveis, são adotadas em grande parte das pesquisas relacionadas à vida social, e nos estudos de caso, é a técnica mais utilizada. As entrevistas também são fundamentais para o entendimento do que o entrevistado sente, deseja, crê, sabe, faz e espera.

O tipo de entrevista adotado nesta pesquisa foi “semiestruturada”. Com algumas questões norteadoras, neste estilo de entrevista o entrevistador vai explorando ao longo do curso seu entrevistado, permitindo-lhe falar livremente e intervindo quando necessário de forma sutil. Dessa maneira, torna-se possível deparar-se com informações diversificadas, entretanto ricas, que auxiliam na análise posterior. Conforme Minayo (1996, p 109):

“[...] o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistema, de valores, de normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir [...]”.

Com base nos objetivos desta pesquisa foram formuladas perguntas norteadoras, são elas:

Quadro 2 – Questões norteadoras

| Objetivos | Questionamentos |
|--|--|
| Entender se as mulheres em cargo de liderança percebem diferenças em relação ao seu estilo de liderar se comparado aos seus pares do sexo masculino. | Para você, o que é ser líder? |
| | Você considera que existem diferenças no estilo de liderança feminina e Masculina? E na organização? |
| Conhecer as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança; | Como se deu o processo até chegar no cargo de liderança e quais as dificuldades encontradas? |
| | Como você percebe a empresa frente a promoção de mulheres para cargo de liderança? |
| | Como lida com seus papéis de mulher e profissional no trabalho e na família. |

| | |
|--|---|
| Identificar como percebem e vivenciam as questões de gênero no exercício da liderança. | Você entende que o fato de ser mulher influencia na sua gestão como líder? |
| | Você percebe que trata de forma diferenciada homens e mulheres na sua equipe? |
| | Percebe tratamento diferente pelos homens e mulheres que compõe sua equipe em relação a você? |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para poder captar estas informações da melhor maneira possível, sem perder o foco no entrevistado, foram realizadas gravações (posteriormente transcritas), com consentimento prévio de todas. Conforme Gil (2009): “Só mediante a gravação é que se torna possível captar as falas do entrevistado em suas múltiplas dimensões e proceder à verificação do que realmente foi dito durante a entrevista”.

Com a intenção de complementar as informações obtidas nas entrevistas, assim como dar suporte na formulação das questões norteadoras, foi feito uso de pesquisa documental no sistema que guarda informações dos colaboradores. Essa pesquisa inicial auxiliou no mapeamento das lideranças femininas, verificando quem poderia participar da entrevista, e posteriormente na formulação de hipóteses. Para Gil (2009): “O mais importante uso da documentação num estudo de caso, no entanto, é o do fornecimento de informações específicas com vistas a corroborar resultados obtidos mediante outros procedimentos”.

Outra técnica utilizada foi a observação participante natural, que consiste em estar dentro, fazer parte do contexto de pesquisa, neste caso a empresa Alfa. Para Gil (2009), apesar de apresentar desvantagens como a percepção prévia e o envolvimento emocional do pesquisador, as vantagens de se utilizar esta técnica de pesquisa são maiores, pois é através deste tipo de observação que torna-se possível captar de maneira real a percepção das pessoas frente ao assunto.

Antecedendo o agendamento das entrevistas, foi realizado contato com todas as participantes para explicar do que se tratava e quais eram os objetivos do trabalho. Apenas após o entendimento e consentimento das mesmas em participar, foram agendadas as entrevistas. As mesmas ocorreram no decorrer de 3 (três) semanas, em salas de reunião da empresa Alfa. Visto o caráter da técnica escolhida, cada entrevista levou cerca de 45 minutos.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A análise dos dados obtidos foi realizada através da análise de conteúdo, cujo objetivo principal é a busca por sentidos na fala do sujeito a partir do material coletado nas entrevistas e suas posteriores transcrições, pois dessa forma os comentários verbais serão os mais fidedignos possíveis. Através de uma escuta e leitura flutuante (analogia ao termo de atenção flutuante da Psicanálise), é possível não ater-se a um único aspecto, mas sim desenvolver atenção a todo o conteúdo latente ou implícito (CAREGNATO & MUTTI, 2006).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), acontece através do uso de técnicas de exploração de documentos que tem como finalidade a busca pelos principais temas e conceitos encontrados em um texto. A análise tem início na leitura do texto em associação com as anotações do pesquisador, que tem por finalidade gerar um registro de palavras ou de temas que guiam o pesquisador. Dessa forma o mesmo poderá destacar o conjunto e as principais regularidades que aparecem no texto da pesquisa, assim como controlar suas próprias perspectivas, crenças e ideologias pré-estabelecidas.

Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo poderia ser aplicada nas mais variadas formas de comunicação, e possui duas funções que podem ou não serem dissociáveis: “função heurística”, que enriquece a tentativa exploratória e a consequente disposição à descoberta; e a “função de administração da prova”, levantamento de hipóteses sobre questões variáveis que servirão como diretrizes, e que posteriormente poderão ser confirmadas ou não. Conforme a autora, qualquer forma de comunicação de um ouvinte para com o interlocutor pode ser significado pelas técnicas análise de conteúdo, podendo tal análise ser mais ou menos complexa conforme o grau de complicação dos códigos.

Com objetivo criar indicadores que sejam úteis para as interpretações, a análise de conteúdo divide-se em três fases: “pré-análise”, “a exploração do material” e o “tratamento dos resultados obtidos e interpretação”. Na primeira, a “pré-análise”, fase ocorre a sistematização das ideias iniciais, onde são escolhidos os documentos que serão analisados, assim como formulam-se os objetivos e hipóteses, mas não necessariamente esse sistema ocorre nesta ordem, podendo

variar. É nesta fase que a entrevista é transcrita e lida de maneira “flutuante” (BARDIN, 1979).

A segunda fase, de “exploração do material”, é continuação da 1ª, podendo até mesmo ser confundida com ela. Nesta fase é realizada a análise propriamente dita e a definição de unidades, caracterizada pela união de palavras ou de temas comuns, definidos pelos objetivos da pesquisa. E na terceira fase, de “tratamento dos resultados obtidos e interpretação”, os resultados ainda brutos são significados e validados, dessa forma o pesquisador poderá realizar inferências e propor interpretações juntamente como referencial teórico definido (BARDIN, 1979).

A análise de conteúdo vai além do conteúdo manifesto, pousando seu interesse no sentido do discurso e indo muito além de ater-se apenas na frequência em que coisas são ditas. O interessante está no conteúdo internalizado, latente. A palavra tem papel fundamental, é a partir dela, do sujeito e do ambiente em seu determinado contexto que a análise poderá ser realizada, tomando assim forma.

Segundo o pesquisador, Yin (2010, p. 155) “A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”.

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo a analogia, com critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2011, p. 147).

Sendo assim, a presente pesquisa se deu através da categorização e análise do conteúdo exposto por cada um dos objetivos propostos nela:

Quadro 3 – Categorias de Análise

| Categorias | Objetivos |
|-------------------|--|
| 1 | Percepção das mulheres em cargo de liderança com relação à diferenciação dos estilos de liderança entre homens e mulheres. |
| 2 | Dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança |
| 3 | Percepções e vivências relacionadas ao gênero identificadas pelas mulheres em cargo de liderança. |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Limitações do Método

Apesar de suas vantagens, o estudo de caso possui certas limitações, dentre elas estão: execução que pode vir a demandar mais tempo que o previsto, achados da pesquisa dificilmente poderão ser generalizados, pois geralmente restringem-se a um fenômeno que não pode transcender grupos, organizações ou comunidades; Análise de dados complexa, o que poderá ser mais ou menos difícil conforme habilidades do pesquisador; A validade dos achados é posta em cheque, visto que seus resultados muitas vezes não podem ser mensuráveis estatisticamente (GIL, 2009).

Para Gil (2010, p. 37), “Nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que servia apenas para estudos de natureza exploratória”. Entretanto, esta ideia hoje mudou, sendo entendido como um procedimento que é mais profundo, e embora não possa ser generalizado, traz importantes alusões acerca de um assunto.

Na presente pesquisa, entende-se como fator limitador o fato de não conseguir realizar um número maior de entrevistas com lideranças femininas da empresa Alfa que atuam em contexto industrial. Esse fator ocorreu devido a opção de realizar apenas entrevistas presenciais, não sendo possível deslocar-se para outros Estados do país. Em contrapartida, sabe-se que o número de entrevistas em um estudo de caso não é fator principal, mas sim a profundidade e qualidade destas entrevistas, que tornarão seu conteúdo mais rico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo o objetivo é apresentar os dados obtidos e análises realizadas através dos dados documentais, observações e entrevistas com as lideranças femininas da empresa Alfa.

4.1 Categorias de análise

Apresenta-se a partir deste subcapítulo as categorias de análise que foram propostas na metodologia deste trabalho.

4.1.1 Percepção de líderes mulheres com relação à diferenciação dos estilos de liderança entre homens e mulheres.

Nesta categoria de análise, a busca foi por respostas relacionadas ao que é ser líder e também se a liderança feminina considera algum tipo de diferenciação entre o estilo de liderança feminina e masculina. Estas duas perguntas estão diretamente relacionadas, servindo para corroborar ou não com as teorias previamente estudadas.

Com relação ao questionamento do que é ser líder, as sete entrevistadas trouxeram como fator principal motivação e inspiração. De acordo com a Teoria do estilo de liderança Transformacional, desenvolvido por Burns na década de 70, embora haja troca de interesse entre líder e liderado de maneira indireta, o líder busca acima de tudo a motivação de sua equipe, incentivando através de valores e ideais comuns (HANASHIRO et al, 2005; REZENDE, 2010). Pode-se entender que as líderes entrevistadas também entendem que a motivação e inspiração são fatores fundamentais nas seguintes falas:

“Entendo a liderança como algo que consegue inspirar as pessoas, fazer com que acreditem em ti e consigam realizar as entregas. Fazer com que elas acreditem que são capazes de fazer” (B).

“Colocar a mão na massa para ajudar a equipe, isso faz com que a equipe fique mais engajada, motivada” (E).

“Dar suporte, acompanhar o desenvolvimento, e principalmente, conseguir motivar” (C).

Para conseguir desenvolver o papel de líder e motivar os integrantes da equipe para atingirem suas metas e ideias comuns, é necessário ir além, criando vínculos e incentivando sempre através de valores e ideais comuns. Para Burns, quatro fatores são fundamentais para que o líder tenha êxito com sua equipe: carisma, inspiração, respeito pelos subordinados e estímulos intelectuais (HANASHIRO et al, 2005; REZENDE, 2010). Esses quatro fatores fundamentais são transcritos nas falas abaixo, confirmando o que Burns disse na década de 70:

“Líder é aquele que pratica abertura, que está junto, que desenvolve. Espero que as pessoas tenham confiança em mim, que elas saibam que podem contar comigo, que consigam enxergar em mim pelo menor um pequeno conjunto de características que as inspirem a estar ao meu lado. Não gostaria de ter ao meu lado pessoas que estivessem infelizes por estar comigo, ao meu lado quero gente feliz” (F).

Para Resende (2010), o perfil da liderança Transformacional é o que interage com sua equipe, incentivando e motivando sempre. Além disso, é fundamental ter abertura para que possa ser construído um ambiente que encoraje a maior participação dos liderados nas tomadas decisões, o que conseqüentemente elevará o desempenho da equipe (HANASHIRO et al., 2005; ANTUNES & SANTOS, 2012). Para a líder G, autonomia, confiança e acreditar no potencial da equipe são fundamentais:

“Líder deve ter comprometimento e identificação dos propósitos da organização, acreditar neles... O líder tem que dar autonomia, precisa confiar, delegar e acreditar na equipe” (G).

Quando questionadas sobre diferenciação de estilos de liderança entre homens e mulheres, as entrevistadas trouxeram que existem traços que diferenciam homens e mulheres em cargo de liderança, mas que não influenciam diretamente em seu estilo de gestão, podendo em alguns casos identificar-se com eles. Entretanto, na fala da líder B é possível verificar que, por considerar o homem mais objetivo, existe impacto em seu estilo de gestão, que é o de alcançar mais rapidamente seus objetivos:

“Eu percebo uma característica muito forte na mulher que é a competição. O homem é muito mais construtivo, já a mulher é mais competitiva. Nunca tive líder homem que fosse competitivo... Homem é mais objetivo, conseguindo dar direcionamento e alcançar resultado mais rápido. Para eles é muito mais natural” (B).

Para as lideranças A e E, as mesmas entendem que há diferenças no estilo de liderar entre homens e mulheres. Assim como na fala anterior da líder B, entendem que os homens são mais objetivos e relatam da seguinte maneira:

“Acho que o homem é mais prático e assertivo, e eu me identifico com isso. A mulher por ser mais sensível, muitas vezes se enrola na solução de problemas. Homem não se apega ao motivo pelo qual as coisas estão ruins, já vão direto ao ponto” (A).

“Na minha área tem mais homens do que mulheres, tive que aprender a conviver. Eu tenho mais facilidade de liderar homens, prefiro! Sou mais racional do que emocional. Mulheres são muito mais emocionais do que racionais” (E).

A líder F entende que existe diferenciação e identifica-se com o estilo masculino, mas entende que as diferenciações de estilo estão diminuindo cada vez mais. De acordo com Antunes & Santos (2012) o estereótipo tradicional de liderança masculina vem cedendo espaço para traços de feminilidade.

“Acho que sim, mas muito menos. Acho que tem muito homem dando banho em mulher. Mulher tem uma coisa de competição bem forte. Mulher tende a ser mais receptiva, a cuidar mais, a enxergar coisas que eles não enxergam... Apesar de ter esse meu jeitão assim, eu enxergo coisas que

eles não enxergam e provoco coisas que eles não estão vendo. Então acho que isso sim, o sexto sentido é uma arma que não deve ser abandonada. A mulher é muito mais intuitiva, presta atenção ao ambiente. Nesses casos levamos vantagem sobre os homens.... Entretanto, acho que tem muito homem que está dando show. Os homens sabem que precisam prestar mais atenção à sua equipe” (F).

Mesmo com os pontos trazidos anteriormente de diferenciação nos estilos de liderança conforme o gênero, é possível entender também que algumas entrevistadas se identificam com esses traços masculinos de gestão. Isso faz crer que, o que existe é uma mudança conforme a personalidade e o ambiente em que o líder se encontra:

“Gênero é tendência, mas não definidor. O ambiente e a personalidade moldam o líder, mas não podemos mudar a essência” (E).

Como é possível ver, não existe regra para uma definição de líder ideal, da mesma maneira ocorre com os estilos de liderança, que não são padronizados conforme o gênero. Entretanto, existem sim estilos de gestão mais voltados ao gênero masculino, caracterizado por ser mais autocrático (que dá instruções) e negociação orientada. Enquanto isso a mulher tende a ser mais participativa, sócio-expressiva, democrática, orientada para as pessoas e à consideração (CURSINO & NETO, 2015; LIMA, 2009; ANTUNES & SANTOS, 2012).

Embora essas definições não sejam padronizadas, conforme foi trazido pelas entrevistadas, a mulher tende a seguir um estilo de liderança mais transformacional. Entretanto, tende a apresentar características masculinas também, como a objetividade e praticidade da mesma maneira que os homens vem buscando incorporar traços femininos de liderança.

Também é possível verificar que, apesar das entrevistadas entenderem que não há diferenciação no estilo de liderança entre homens e mulheres, mas no momento em que verbalizam, torna-se clara a existência de diferenças.

A fim de sintetizar esta primeira categoria de análise, segue abaixo o quadro síntese entre as duas perguntas que a compõe:

Quadro 4 – Síntese da 1ª categoria de análise

| O que é ser líder? | Diferenças de estilo de gestão feminina x masculina |
|---|---|
| Inspirar a equipe | Homem é mais objetivo |
| Fazer acreditar que são capazes | Homem é mais prático |
| Colocar a "mão na massa" junto com a equipe | Mulher é mais competitiva |
| Dar suporte | Mulher é mais sensível |
| Acompanhar o desenvolvimento | Mulher enxerga mais as coisas |
| Oferecer abertura | Mulher é mais intuitiva |
| Dar autonomia | |
| Confiar na equipe | |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Dificuldades enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança.

Nesta categoria de análise, a busca foi por respostas relacionadas às dificuldades encontradas até chegar no cargo de liderança na empresa Alfa, qual a percepção frente à promoção de mulheres na empresa Alfa, e como lida com seus papéis de mulher e profissional no trabalho e na família.

Quando questionadas sobre as dificuldades encontradas e a abertura da empresa para promoção de mulheres, todas trouxeram uma questão chave, que é o ramo de atuação da empresa Alfa. Caracterizada por ter tarefas extremamente masculinizadas, que exigem força e resistência, assim como formação específica para áreas industriais, como cursos superiores de engenharia, o que interfere diretamente na promoção de mais mulheres.

As mesmas entendem também que a empresa já foi mais fechada, mas que atualmente está passando por mudanças com quebras de paradigmas. Elas entendem que o fato de ter maior número de liderança masculina atribui-se à falta mão de obra especializada feminina para exercer as atividades.

“A empresa é aberta sim. Se fosse a um tempo atrás, não. Hoje vejo que sim, a empresa tem trabalhado para isso, apesar do negócio ser mais masculino (D).

“Quando entrei existiam poucas mulheres até mesmo em áreas administrativas. A empresa vem se modificando muito, podemos ver hoje mulheres em cargo de liderança que antes não eram frequentes... Não consigo ver que a mulher tem menos oportunidade” (B).

“Acho que o ramo não favorece a promoção de mulheres. Se trabalhássemos em uma Natura, seria diferente... a cultura da empresa Alfa é alemã e familiar, ou seja, não favorece entrada de mulheres. Conheço uma gerente do Jurídico que foi promovida durante sua licença maternidade, isso provavelmente não aconteceria muitas vezes fora da empresa Alfa, isso mostra algumas mudanças na organização” (E).

Em pesquisa documental realizada na empresa Alfa, foi visto que 89% das lideranças femininas existentes hoje na empresa Alfa atuam em áreas administrativas, enquanto que os apenas 19% atuam nas áreas industriais. Conforme Bruschini (2000), dentre os principais fatores de entrada das mulheres no mercado de trabalho consta a elevação significativa dos níveis de estudos das mesmas. Entretanto, a entrada das mulheres sempre esteve mais ligada às áreas administrativas e não industriais. Por esse motivo a formação de nível superior em áreas até então mais masculinizadas, como os cursos de engenharia, ainda é baixo.

“Não acho que a empresa seja machista no sentido de dar oportunidade, eu acho que pela natureza das nossas funções, tem poucas mulheres disponíveis para assumir cargos em posição de chefia/ gestão no processo industrial. Não sei se é por falta de oportunidade ou se é por falta de mulheres disponíveis para assumir essas posições” (F).

“Sob aspectos do negócio, se formos ver, temos uma diretora que ocupava até pouco tempo uma posição masculina” – ou seja, a empresa redistribui nos cargos conforme a disponibilidade da mão de obra” (F).

No relato a seguir, a líder traz uma situação que ocorria a cerca de duas décadas atrás, mas que hoje é vista de maneira totalmente inadmissível e discriminatória. A intenção da mesma é de mostrar que a organização de fato mudou:

“Olhando para a empresa, muita coisa mudou em nossa cultura. Por exemplo quando entrei, tinha dentro do banheiro masculino, e apenas no masculino, uma cabine especial para as lideranças. Também não tinha

esse número grande de mulheres em cargo de liderança, e muito menos mulheres em cargos elevados como hoje” (A).

Da mesma forma que entendem que a empresa Alfa é aberta para a promoção de mulheres para cargo de liderança, quando questionadas sobre o processo de tornar-se líder de equipe, surgiram diferentes pontos de vista devido às diferentes áreas de atuação. Com relação às líderes que trabalham em área de RH, cujas demais lideranças de RH também são mulheres, não foram relatadas dificuldades:

“Nunca tive nenhuma experiência ruim no processo de início como liderança e nem depois, entendo que a empresa venha mudando muito nesse sentido” (B).

“[...] por ser mulher nunca encontrei dificuldade” (A).

Já com relação à líder da equipe de Contabilidade da empresa Alfa, apesar de não ter dificuldade de trabalhar com um grande número de homens, teve que ampliar seu nível de conhecimento para poder estar por dentro dos assuntos dos homens e dessa forma ser incluída:

“Tive que aprender novos temas, aprender mais sobre futebol... Entrar mais no mundo deles” (E).

Entretanto com as líderes de RH que atuam nas áreas industriais, onde mais de 90% do público é caracterizado por homens, e cujos demais gestores da Unidade é composto por homens também, foi possível perceber que a líder F, que possui identificação com o perfil de liderança masculino, não apresenta dificuldade de tratar com seus pares homens.

“Eu tenho uma força com o time de lideranças, que é composto apenas por homens. Eles brincam que tem medo de mim, eu tenho poder de mando sobre o time, que qualquer outra mulher poderia ter, eles me respeitam muito... Meu perfil me dá credenciais para circular neste universo, e vou te dizer mais, esse meu perfil para trabalhar com muitas

mulheres seria difícil... A mulher deve ter mais cuidado, acho que as vezes as mulheres se colocam em lugares abaixo do que deveriam” (F).

Já para a líder G, que atua em um RH industrial de outra unidade, cujos pares também são 100% homens, as dificuldades permanecem. Inicialmente, quando foi transferida para uma Unidade no Sul do país da empresa Alfa:

“Eu senti esse ambiente mais masculino aqui no Sul, e foi muito difícil aqui. Meu gerente executivo era muito formal, bem diferente dos que tive em Minas, onde eram mais abertos e carinhosos. Existia um padrão de liderança aqui no sul: homens, nascidos no Sul, casados, média de 37 anos e com filhos. Aí chegou a mineira, mulher, solteira na época, com 35 anos, querendo viver a vida” (G).

“A primeira pessoa que me recebeu aqui, ex gerente do RH falou assim: fala que você é noiva, fala para seu namorado te dar uma aliança, não fala que é solteira não, que isso pode pegar mal”.

“Eu sofri. Muitas brincadeirinhas, e até hoje brincam com meu sotaque, o que me incomoda. Tenho um chefe que me chama de “fia”, e isso me incomoda ainda. Estou me preparando para falar, mas não consegui ainda. Hoje vejo que teve um avanço, me sinto parte da equipe de liderança, apesar de ainda existir machismo”.

É possível perceber através dos relatos acima que as características pessoais das lideranças F e G são muito diferentes, inclusive F verbaliza constantemente sua identificação com seus pares masculinos. O fato da líder G ter vindo de outro Estado do país também deve ser levado em conta, visto que a cultura gaúcha é mais fechada e até mesmo mais machista em algumas situações.

Segundo Cursino & Neto (2015), para as mulheres líderes que possuem maior dificuldade de aceitação por seus pares e até mesmo superiores, tende-se a desenvolver um lado masculinizado para que possa competir com o sexo oposto. Essa masculinização pode vir na maneira de se vestir, na diminuição de exposição de seus sentimentos e no uso de palavrões. Entretanto, entende-se que a líder F não se identifique com seus pares masculinos para ser aceita, pois esse de fato é o seu jeito de ser. Já a líder G, cujo perfil é diferente, não

abriu mão de seu jeito feminino para poder ser aceita. As falas a seguir mostram que, ao contrário da teoria acima, as mulheres vem buscando igualdade como elas são:

“Para eu jogar o jogo deles eu não tenho dificuldade de me igualar a eles. Talvez esse seja um ponto importante... eu sou assim, eu não faço para ser aceita, mas por que sou assim... Talvez para outras mulheres que não sejam do mesmo estilo que o meu, seja mais difícil ter entrada, mas não ser desrespeitada” (F).

“Meu chefe quando fala algum palavrão em reunião, pede “desculpas meninas”. E eu digo: pede desculpas para tua mulher. Temos pessoas nesta sala... Eu me condiciono de outra forma” (F).

“Ontem mesmo estava em uma reunião e quando cheguei os homens mandaram calar a boca, ou quando falam palavrão me pedem desculpas, como se mulher não falasse também” (G).

Outro ponto importante é que, com um número reduzido de líderes mulheres nas áreas industriais da empresa Alfa, as mesmas acabam se aproximando muito para que possam unir forças, ou para que possam ser vistas e respeitadas pela liderança masculina. No relato abaixo da líder G isso fica evidente:

“Só depois quando mudei para consultora de áreas industriais que senti diferença. Em um ambiente com muitos homens, as mulheres acabam se aproximando. Fiquei muito amiga da Paula, a gente trocava muitas ideias, combinávamos muitas coisas antes das reuniões. Era um ponto de apoio que eu tinha. A gente se fortalece quando tem mais de uma figura feminina” (G).

Uma das dificuldades encontradas por mulheres em cargo de liderança é conseguir conciliar trabalho, casa e família. Segundo Lima (2009), a mulher carrega a culpa socialmente construída por abandonar a casa e os filhos para ir trabalhar, o que muitas vezes leva a postergação da maternidade para não carregar a culpa do abandono. Conforme relatos:

“O direcionador em minha vida era ser profissional de sucesso. Hoje decidi ser mãe, mesmo não estando onde gostaria de estar. Há 3 anos atrás eu não queria, mas hoje estou mais confortável. Eu que construí minha história, então o fato de ficar afastada não irá mudar meu trabalho... É muito ruim ter apenas objetivos profissionais” (E).

“Li uma reportagem sobre maternidade de altas executivas em que a maternidade tornou as mulheres mais sensíveis e ajudou a priorizar coisas mais essenciais, diferente de antes”. “Na minha opinião a maternidade não atrapalha, ela não deixa de entregar por isso”. “Li que não são os filhos que atrapalham o desenvolvimento das mulheres, mas sim os maridos. Quem cobra da mulher é o marido, e não o filho. Se o homem não ajuda, ele dificulta, cobra, e não facilita” (D).

“Hoje a empresa Alfa me fez priorizar a não ter filhos, devido às transferências, para mim não é prioridade, mas não quer dizer que não seja um sonho” (G).

Através destes relatos é possível entender que muitas vezes para obter crescimento profissional dentro das organizações posterga-se o sonho de constituir família. Entretanto percebe-se que, apesar da empresa Alfa possuir número extremamente maior de homens do que mulheres, quando o assunto é família e maternidade, a empresa está sempre apoiando quando necessário, conforme comentário abaixo:

“Não sei se tive a sorte de ter chefes muito bacanas, mas todas as vezes que as meninas ficaram doentes, eu simplesmente levantei e sai. Todas as vezes que precisei chegar mais tarde eu cheguei, todas as vezes que precisei não vir, eu não vim, e eu nunca fui cobrada por isso” (F).

Com relação à conciliação do trabalho com o lar, embora a divisão de tarefas esteja mais presente nas famílias, a mulher ainda é a responsável por chegar em casa e cuidar do lar e dos filhos. Como esse cuidado está tão enraizado, a mulher tende a achar normal (GIRÃO, 2001).

“Conciliar trabalho e rotina pessoal é muito mais da mulher. Antigamente as mulheres quando pensavam em ser mãe se programavam para sair do trabalho. Hoje a mulher quer conciliar trabalho e família. A produtividade é muito individual, não relacionada a maternidade, mas sim ao jeito da pessoa” (B).

“Acho que tivemos evolução sim, mas eu tenho a minha rotina da casa, ele não. Mas sem a ajuda dele também não poderia ter viajado a trabalho como fiz” (A).

“Nunca pensei em abrir mão de ter filho. Acho que é por que sou de outra geração, para mim sempre foi um meio de sobrevivência. Hoje não, a pessoa tem ideal do que ser profissionalmente”. (A).

Como foi possível observar nesta categoria de análise através dos relatos das entrevistadas da empresa Alfa, com relação ao fato de existir maior número de liderança masculina ocorre devido ao ramo de atuação e consequente falta de qualificação feminina, e não de barreiras com relação à promoção e contratação de mulheres. Com relação ao pré-conceito por parte da liderança masculina para com a feminina, foi possível verificar que apenas uma liderança sentiu-se discriminada, entretanto existem variáveis como a mudança cultural da mesma, que não foi levada em conta e nem aprofundada nas entrevistas. Com relação a tríade: trabalho x mulher x família, ainda existem barreiras que levam as mulheres a postergar a maternidade, como o crescimento profissional, impossibilitando transferências e viagens, assim como mostraram que há sim dupla jornada de trabalho.

4.1.3 Percepções e vivências relacionadas ao gênero identificadas pelas mulheres em cargo de liderança.

Nesta categoria de análise, a busca foi por respostas relacionadas ao fato de ser mulher influenciar na gestão como líder; se percebe diferença na forma de tratamento por homens e mulheres da sua equipe e se trata de maneira diferente homens e mulheres da sua equipe.

Através dos relatos obtidos, verificou-se que, novamente a questão do gênero da liderança é algo fundamental, influenciando no processo de gestão. Entretanto foi relatado que existem alguns traços femininos que podem influenciar também.

“Entendo que o gênero faz diferença, mas o perfil também faz muita diferença. Se eu for de área mais exata, talvez a sensibilidade seja

menor. Entendo que a mulher seja mais sensível, ela tem isso mais aflorado” (D)

“Mulher acaba sendo mais flexível, homem desconfia mais e é menos flexível” (E).

“A mulher é mais multifuncional, vejo isso na minha equipe” (B).

Conforme relatos anteriores, podemos entender que as mulheres vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações devido a suas habilidades intrínsecas, hoje fundamentais no ambiente de trabalho, como: trabalho em equipe e construção de laços fortes, (HANASHIRO et al. 2005).

Com relação ao tratamento que as lideranças femininas recebem de seus liderados, assim como a forma que lideram sua equipe conforme os diferentes gêneros que nela compõe, as mesmas relatam não haver nenhum tipo de mudança.

“Não percebo mudança, é o mesmo tratamento, o que vão levar em conta as atitudes” (E).

Tratamento diferente entre homens e mulheres da equipe: “não tenho dificuldade e nem sinto diferença de tratamento por ser homem ou mulher da equipe” (G).

Para a líder A, o que muda são os assuntos apenas:

“Igual a todos, sem distinção. Apenas algum assunto não falaria com homens na equipe, como assuntos de “mulher””.

Percebe-se nesta categoria de análise que as líderes sentem-se mais flexíveis e multifuncionais do que seus pares masculinos. Mas que, conforme a área de atuação, poderão ter mudanças em seu perfil e jeito de agir. Já com relação ao modo como tratam ou como recebem o tratamento da equipe em seus diferentes gêneros, não terão diferenças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, buscou-se entender se o gênero influencia na gestão de mulheres em cargo de liderança. Para isso, realizou-se uma revisão teórica sobre diversos temas relacionados à liderança, mulher e mercado de trabalho e liderança e gênero. Posteriormente foi realizada uma pesquisa qualitativa com sete lideranças femininas da empresa Alfa, para que, através das respostas obtidas, documentos coletados e observação, fosse realizada uma análise embasada nas teorias afim de responder os objetivos propostos.

Com relação ao primeiro objetivo deste trabalho, compreende-se que as lideranças entrevistadas não consideram haver um estilo de liderança padronizada, entretanto em suas falas tornam-se visíveis tais diferenças. Dentre as principais podem ser destacadas a praticidade e objetividade da liderança masculina. Apesar da diferenciação, foi possível verificar também que as lideranças femininas veem positivamente o fato de terem estas características masculinas em seu estilo de liderar.

Ao tratar do segundo objetivo, foi possível entender que não há discriminações relacionadas às mulheres e nem mesmo ao fato das mesmas ocuparem posições de liderança na empresa Alfa. É possível entender que o número reduzido de mulheres em cargos de liderança nas áreas industriais deve-se às atividades masculinizadas e também pela escassa mão de obra qualificada feminina. Outro ponto importante identificado foi com relação a tríade: trabalho x mulher x família, onde foi possível verificar que existem barreiras que levam as mulheres a postergar a maternidade em prol do crescimento profissional.

Em atendimento ao terceiro e último objetivo, foi possível analisar que as lideranças femininas sentem-se mais flexíveis e multifuncionais do que lideranças masculinas. Entretanto, as mesmas trouxeram ainda que o perfil e a área de atuação poderão modificar a forma como a mulher exerce seu cargo e atua com sua equipe.

Através da análise realizada, torna-se possível entender que na empresa Alfa, o modo de pensar e agir relacionados à promoção de mulheres à cargos de liderança não é um obstáculo a ser superado. Felizmente, apesar do ramo de atuação ser masculinizado, é possível perceber que a empresa é aberta para a diferenciação dos gêneros.

Por fim, acredita-se que este trabalho possa agregar valor tanto para a empresa Alfa como demais Organizações e sociedade, uma visão positiva relacionado à abertura para a mulher em cargos de liderança. Da mesma maneira entende-se como uma oportunidade de despertar novas pesquisas sobre um tema que a poucas décadas passou a ser objeto de estudo em nosso país.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Juliana O.; BARBOSA, Allan. C. Q. **Elementos do contexto do Emprego e do mercado de trabalho que influenciam a carreira da mulher profissional.** In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org.). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens.* São Paulo: Atlas, 2015. p. 23-42.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTUNES, E. D.; Santos, J. C. S. **Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.4, n.3, set./dez. 2012. p. 171-189.
- BARDIN, Laurencen. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1979.
- _____. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2009.
- BRUSCHINI, Cristina. **Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação?** (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel Baltar. Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDE- PLAR/UFMG/ São Paulo: Ed. 34, 2000.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo.** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006. Out-Dez; 15(4): 679-84.
- CURSINO, Adélia M. de C.; NETO, Antonio C. **O estilo de gestão da mulher executiva brasileira: o feminino no masculino ou o masculino no feminino?** In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org.). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens.* São Paulo: Atlas, 2015. p. 137- 154.
- DRUCKER, P. **O novo pluralismo.** In: HESSELBEIN, Goldsmith, M.; Somerville, I. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. **O Líder do Futuro – Visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 8ª edição, 2000.
- FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos: decadência do patriarcado e desenvolvimento do urbano.** 15. ed. rev. São Paulo: Global, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIRÃO, I. C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de

GOLEMAN, D. **Liderança que obtém resultados**. In: Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HANASHIRO, Darcy M. M.; et al. **Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. Anais XXIX ENANPAD, Brasília: ANPAD, 2005.

HELOANI, Roberto; Lancman, Selma. **Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação**. 2004, vol.14, n.3, pp. 77-86. ISSN 0103-6513.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHONS, J. R. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Bookman, 2ª edição, 2007.

KOTTER, J. P. **Os líderes necessários**. HSM Management, no 4, set./out. 1997.

LIMA, G. S. Os **Desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Dissertação (Mestrado) – PUC Minas, 2009.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 6 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4ª edição. São Paulo- Rio de Janeiro, HUCITEC- ABRASCO, 1996.

NETO, A.C.; MOTA, C. M. M.; TANURE, B. **O percurso do trabalho feminino no brasil: vestígios dos primórdios no presente**. In: ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Org.). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 5-22.

organização do trabalho. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

PINTO, Elizabeth Batista. **A pesquisa qualitativa em Psicologia Clínica**. Psicol. USP [online]. 2004, vol.15, n.1-2, pp. 71-80. ISSN 0103-6564. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/pusp/v15n1-2/a12v1512.pdf> Acesso em: maio de 2013.

PORTO, Maria de Fátima Silva. **Pérolas em chão árido: organização, ação social, ação política e cultura política de mulheres empresárias no estado de Minas Gerais**. (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em História e Culturas Políticas, 2007.

RAGO, Margareth. **Trabalho feminino e sexualidade**. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). *História das mulheres no Brasil*. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

REZENDE, H. A. de - **A liderança transformacional e transacional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional**. Lisboa: ISCTE, 2010. Dissertação de mestrado. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/2524>](http://hdl.handle.net/10071/2524).

VIEIRA, A.; AMARAL, G. A. A Arte de ser beija-flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde e Sociedade (Online)*, v. 22, p. 403-414, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ENTREVISTAS

1. Como se deu o processo até chegar no cargo de liderança e quais as dificuldades encontradas?
2. Para você, o que é ser líder?
3. Como você percebe a empresa frente a promoção de mulheres para cargo de liderança?
4. Você considera que existem diferenças no estilo de liderança feminina e Masculina? E na organização?
5. Você entende que o fato de ser mulher influencia na sua gestão como líder?
6. Você percebe que trata de forma diferenciada homens e mulheres na sua equipe?
7. Percebe tratamento diferente pelos homens e mulheres que compõe sua equipe em relação a você?
8. Como lida com seus papéis de mulher e profissional no trabalho e na família.