

Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná.

Polyana Martins Thimóteo

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNICENTRO

polyetony@gmail.com

Marcia Aparecida Zampier

Mestre em Administração – Professor Assistente da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

marciazampier@gmail.com

Sílvia Roberto Stefano

Pós-Doutor em Administração – Professor Adjunto do PPGADM da UNICENTRO

Professor-silvio@hotmail.com

Resumo: O presente estudo aborda a questão da liderança feminina, considerando a realidade que ocorre em 06 (seis) empresas de um município da mesorregião central do Paraná. O objetivo principal foi de analisar a ocupação de cargos de liderança por mulheres nas empresas privadas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. A metodologia empregada foi a qualitativa, por meio do estudo de caso, envolvendo 08 (oito) mulheres líderes em empresas de pequeno, médio e grande porte situadas no referido município. Ao término da pesquisa, é possível identificar a importância da liderança feminina nas empresas. Porém, não é possível pontuar com ênfase se as mulheres estão conseguindo ter uma representatividade significativa no exercício da liderança de empresas, pelo fato de um número pequeno de empresas terem aceitado participar da pesquisa (sendo o número inicial estimado de vinte organizações), como também das conquistas femininas no âmbito gerencial serem um processo recente. Contudo, as participantes da pesquisa apontaram indícios concretos que estão conseguindo ter perspectivas profissionais mais significativas, que inclui a possibilidade de exercício da liderança.

Palavras-chave: gestão feminina, mercado de trabalho, liderança.

1 Introdução.

A cultura da sociedade brasileira ainda se mostra patriarcal e machista. Contudo, esta realidade começa a mudar, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço, como pelo próprio mercado que reconhece a sua importância em cargos estratégicos e acredita que suas características são relevantes na hora de empreender, enxergando nelas um novo estilo de liderar.

No Brasil, até meados do século XX, as mulheres nem podiam votar. Hoje elas são a maioria nas escolas, universidades e ocupam cargos importantes no mercado de trabalho, se estabelecendo com competência e sucesso no setor empresarial. O número de mulheres em cargos de chefia é 27% maior que a média global de 21%, além de conquistar espaço no mundo político, ocupando até a Presidência em alguns países (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005).

Este processo de mudanças e quebra de paradigmas em relação às identidades feminina e masculina vem ganhando destaque, despertando discussões e gerando alterações não apenas na vida dos indivíduos, como também na dinâmica familiar, no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Cabe ressaltar que essa mudança ocorre em nível mundial, pois, conforme indica Smith (2012, p. 5): “A promoção de mulheres a cargos de liderança é uma tendência cada vez maior no mundo dos negócios. Além de representar uma questão de igualdade entre os gêneros, representa uma oportunidade de aproveitar o potencial feminino no exercício da liderança”.

Assim sendo, este estudo teve como objetivo principal analisar a ocupação de cargos de chefia/liderança por mulheres nas empresas privadas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. Para cumprir esse objetivo, foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) pesquisar se as empresas têm mulheres exercendo cargos de chefia e liderança; b) identificar o percentual de mulheres que atuam à frente de cargos de chefia e liderança nas empresas do segmento privado de uma cidade da mesorregião central do Paraná; c) compreender melhor quem são as mulheres que estão exercendo estes cargos, de que forma exercem a chefia, como se veem e são vistas pelos seus subordinados, como se sentem enquanto chefes e que dificuldades encontram em seu cotidiano profissional.

Justifica-se esse estudo em virtude das mulheres estarem conquistando cada vez mais destaque no setor empresarial, ocupando cargos de chefia, demonstrando suas capacidades e suas habilidades para interagir em um ambiente extremamente competitivo e que demanda preparo para o exercício da liderança e para a tomada de decisões em curto período de tempo.

Diante dessas conquistas, Probst (2008, p. 8) relata que “[...] as mulheres são perfeitamente capazes de cuidar de si, de conquistar aquilo que desejam e de provocar mudanças profundas no curso da história”. Nesse sentido, o mundo empresarial tem se constituído em um espaço que ressalta a condição da mulher em exercer atividades de gestão e de liderança, demonstrando grande capacidade de lidar com pressões e de comandar equipes visando concretizar as metas e objetivos propostos para a organização.

Este trabalho encontra-se assim estruturado: inicia-se com esta breve introdução, identificando alguns aspectos relacionados ao tema, sobretudo em relação ao fato da mulher estar conquistando a liderança no âmbito empresarial. O item dois aborda os fundamentos teóricos, tendo como foco temas como: configuração da identidade feminina; mercado de trabalho e gestão feminina. O tópico três aborda os aspectos metodológicos, caracterizando o estudo de caso, como também as participantes da pesquisa. O quarto compreende a análise dos resultados, considerando os posicionamentos das participantes, sendo efetivada uma reflexão pautada no referencial teórico selecionado. O quinto tópico refere-se às considerações finais registradas pela pesquisa, finalizando com as referências utilizadas na sua elaboração.

2 Fundamentação Teórica.

2.1 Configurações de uma Identidade Feminina.

Percebe-se que as sociedades estão sempre se modificando de acordo com o momento histórico em que estão inseridas, influenciadas pelas necessidades e ideologias nelas presentes. A cada momento sofrem transformações de várias ordens, destacando-se as de natureza econômica, social, histórica, cultural, religiosa, entre outras.

Atualmente, o cenário é de muitas mudanças, principalmente no que se refere à figura feminina, além dos papéis sociais desempenhados e das posições nelas ocupadas. Tais mudanças vêm proporcionando a emergência de um novo olhar sobre as mulheres e levantando a possibilidade de outra organização no cotidiano das famílias e na estrutura das sociedades ocidentais (HOFFMANN; LEONE, 2004).

Várias mulheres das camadas dominantes vêm desempenhando papéis sociais tidos, até há pouco tempo atrás, como masculinos, como é o caso de mulheres que assumem cargos e funções corporativas diversificadas e com um significativo prestígio social. Ao mesmo tempo, observam-se alguns homens assumindo funções antes consideradas restritas ao universo

feminino. É o caso, por exemplo, da execução de algumas tarefas do âmbito doméstico, como participar mais diretamente do cuidado da casa e dos filhos (SILVA, 2006).

Cabe ressaltar que isto não significa, necessariamente, que as relações de gênero, bem como as relações de poder homem-mulher, tenham se modificado totalmente, até porque as relações sociais são construídas historicamente e culturalmente e, portanto, não se alteram com tanta rapidez. Assim, apesar da ascensão profissional das mulheres das classes mais abastadas, ainda escuta-se nos dias de hoje a expressão “lugar de mulher é na frente de um fogão ou de um tanque de lavar roupas” (SILVA, 2006, p. 23).

O papel de mulheres e homens, desempenhado na sociedade resultam de uma construção histórica e sociocultural que, ao longo do tempo, acabaram sendo naturalizados e tomados pelas sociedades ocidentais modernas como da ordem cultural instituída, exercendo um peso significativo no comportamento social de ambos os sexos.

Desta forma, as chamadas identidades masculinas e femininas foram se configurando como verdades inquestionáveis e só mais recentemente, em decorrência de uma série de fatores, elas vêm passando por um processo de questionamento (CHIES, 2010).

A configuração de identidades por gênero ocorreu em meados do século XIX, conforme indica Pinho (2005, p. 8):

No decorrer do século XIX, fatos como a ascensão da burguesia, a consolidação do sistema capitalista, o crescimento da urbanização e o surgimento da sociedade industrial, com seu grande avanço tecnológico, entre outros, proporcionaram mudanças significativas na vida de homens e mulheres. [...] as identidades feminina e masculina começaram então a ser delimitadas, sendo que as mulheres passaram a ter sua identidade fortemente apoiada nos papéis de mães, esposas e donas-de-casa, enquanto que a identidade dos homens se baseava nos papéis de trabalhadores e provedores financeiros da família.

Nesse cenário, as mulheres passaram a ter pouco espaço nos espaços públicos, encontrando na esfera privada o seu local de atuação por excelência. Além dessa restrição de atuação social, algumas características passaram a constituir os núcleos de identificação social, havendo a seguinte condição: as mulheres estariam vinculadas à reprodução, à natureza, ao corpo e à emoção, enquanto que os homens estariam vinculados à produção, à cultura, à mente e à razão (FOLLADOR, 2009).

Esta delimitação dos espaços forneceu um novo delineamento dos papéis sociais exercidos por homens e mulheres: aos homens destinou-se a esfera pública, ou seja, o trabalho remunerado exercido fora de casa, e o sustento da família, enquanto que as mulheres ficaram responsáveis pela esfera privada, que englobava o cuidado dos filhos, do lar e do marido. A exceção dizia respeito apenas àquelas mulheres de classe baixa, solteiras e/ou casadas, que necessitavam trabalhar fora para auxiliar no sustento da família.

Dedicação, docilidade, fragilidade e submissão passaram a ser características atribuídas às mulheres e, de forma distinta, racionalidade, interesses profissionais e políticos e assertividades constituíram o modo de ser masculino. Esperava-se da mulher certa passividade e dos homens, uma posição mais ativa (GIFFIN, 1999).

Essa identificação do gênero feminino resultou na limitação de suas possibilidades de atuação no espaço público, ficando sob a tutela do gênero masculino, resultando em um jugo que durou até meados do século XX.

As mulheres, nesse cenário, não tinham oportunidades no mercado de trabalho, pois o principal meio para garantir o acesso a meios de sobrevivência era o casamento, sendo um recurso de ascensão social. O gênero feminino era também excluído do mundo político (ANDRADE, 2013a).

Contudo, nas décadas finais do século XX, a mulher começou a questionar a sua condição social, envolvendo sua participação no espaço social, sobretudo em relação ao mundo do trabalho, cujo acesso era fundamental para conseguir alcançar sua autonomia financeira. Não há como abordar o trabalho feminino sem contextualizá-lo em uma trajetória de lutas. Nas últimas décadas a mulher intensificou sua luta no combate a desigualdades a favor de sua emancipação econômica e social. A figura feminina foi ganhando outra configuração a partir da expansão dos seus papéis e possibilidades de atuação em outros âmbitos que não apenas o doméstico, com maior intensidade no século XX (ANDRADE, 2013).

Ao longo do tempo – e de modo bastante lento, visto as inúmeras formas de resistência –, as mulheres, nas sociedades ocidentais, foram se organizando para modificar a condição de marginalização social. Os chamados movimentos feministas, em seus diversos momentos – das primeiras reivindicações logo após a Revolução Burguesa aos movimentos sufragistas da virada do século XIX para o século XX e aos movimentos feministas da década de 1960 –, foram cruciais para as mudanças conquistadas em relação a sua condição social, no sentido de ampliar seus papéis e de possibilitar a ocupação de espaços no mundo público (MESTRE, 2004).

É importante salientar que o impulso inicial para o surgimento do movimento feminista foi a inserção da mulher no mundo do trabalho, no final do século XIX, tendo como foco inicial as indústrias têxteis na Europa. A principal motivação era a complementação da renda familiar. Nesse período, a mulher era explorada, exercendo jornadas de trabalho em locais insalubres e com duração média de 14 horas, além de receberem uma remuneração menor do que a destinada aos trabalhadores masculinos (AMARAL, 2012).

Devido às más condições de trabalho e as restrições a uma maior participação social, as mulheres começaram, por meio do movimento feminista, a tentar modificar sua situação, estabelecendo como principal foco a igualdade de direitos.

2.2 Mercado de Trabalho.

A chegada da mulher ao mercado de trabalho e o impacto cultural desse acontecimento são referenciados como a maior transformação social desde a Revolução Francesa (FOLLADOR, 2009). A passagem para a era pós-industrial e a decorrente necessidade da mão de obra feminina, ocorreu com a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), em que os homens nas frentes de batalha, deixaram seus postos de trabalho para a mão de obra disponível – mulheres e crianças.

Enquanto os homens lutavam, as mulheres fabricavam as armas, as munições e tantos outros insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. Com o fim das guerras, muitos homens não voltaram, e muitos estavam incapacitados para assumir suas antigas funções, coube então à mulher assumir o papel antes ocupado por eles, e oportunizou a elas um novo lugar no mercado de trabalho (SERPA, 2010).

A entrada das mulheres de classe média no mercado de trabalho, no século XX, se deu de forma lenta e gradual, isto é, pouco a pouco elas iam conquistando mais postos de trabalho. Inicialmente atuavam em funções de apoio nos escritórios, como enfermeiras ou como professoras primárias e, mais tarde, foram abrindo outras oportunidades de atuação no mundo público, alcançando hoje, inclusive, importantes cargos de chefia nas empresas (ARAÚJO, 2001).

Numa era de crescimento industrial, os empregadores e o Estado preocupavam-se com a saúde física e a socialização apropriada de crianças (futuros trabalhadores) cujas mães passavam o dia nas fábricas. Era necessário separar o tipo de trabalho que as mulheres poderiam realizar, para que elas não deixassem de lado suas obrigações familiares e para não corromper sua natureza feminina (GUIRALDELLI, 2007).

Já os homens, que ficaram responsáveis pela maioria dos postos de trabalho, atuavam em profissões que passaram também a ser vistas como naturalmente masculinas, ressaltando a identidade de gêneros, onde o feminino era considerado como frágil ou pouco capacitado para as atividades produtivas.

De acordo com Besse (1999), um estudo aprovado pelo Ministério do Trabalho, em 1942, concluiu que havia apenas um pequeno número de profissões compatíveis com as características naturais das mulheres em geral e que também não ofereciam riscos de tornarem as mulheres menos aptas à maternidade – sua função primordial. Segundo a autora, essas profissões eram as seguintes: professora, assistente social, enfermeira, médica, dentista, farmacêutica, técnica de laboratório, assistente administrativa, secretária, vendedora, decoradora de interiores, funcionária de hotel, operária de fábrica (nas áreas têxteis, confecção, decoração, indústria de alimentos, chapelaria e acabamento de diversos produtos), empregada doméstica (cozinheira, lavadeira, faxineira ou babá) e pequena produtora de produtos agrícolas.

As mulheres não poderiam competir com os homens, visto que tinham papéis sociais distintos a cumprir e, principalmente, características próprias à sua natureza feminina. Adequar o tipo de trabalho a cada sexo foi, assim, a maneira encontrada nas sociedades ocidentais para manter a harmonia familiar e no mercado de trabalho. Deste modo, foram se estabelecendo e naturalizando as profissões consideradas masculinas e femininas.

Somente a partir da década de 1970 começou um ingresso cada vez maior de mulheres de classe média, solteiras e casadas, no mercado de trabalho e nas mais variadas profissões – tanto aquelas tidas como femininas, como as masculinas. Esse aumento foi intensificado pela industrialização e urbanização crescentes, pela expansão do mercado de trabalho e pelo aumento da necessidade financeira familiar para suprir, inclusive os crescentes apelos do consumo (QUIRINO, 2012).

No Brasil, com a Revolução de 1930, o então presidente e ditador Getúlio Vargas instituiu inúmeros direitos para os trabalhadores, que acabaram focando o trabalho da mulher, como, por exemplo, o Decreto nº 24.417-A de 17 de maio de 1932, que representou a primeira norma legal que tratava da situação da mulher trabalhadora e a protegia contra a exploração social (ARAÚJO, 2003).

Contudo, as conquistas legais não foram acompanhadas por mudanças culturais no âmbito laboral. Ainda são comuns algumas formas de discriminação da mulher no mercado de trabalho, que vão dos salários mais baixos ao número inferior de mulheres ocupando cargos de chefia e de maior poder e prestígio nas empresas. Outro desafio das mulheres tem sido conciliar a casa e a família com o trabalho. Não há como deixar de assinalar aqui também que, além das mulheres que têm filhos e/ou maridos e tentam conciliar estas duas esferas de atuação, há também no mercado de trabalho mulheres que deixaram de lado os planos de constituir família e de serem mães para priorizar a carreira profissional (CARVALHO, 2010).

Para estas, o investimento em sua educação para um maior crescimento no trabalho é prioritário, já que almejam primordialmente o sucesso profissional. Enfim, as mulheres – solteiras, casadas, chefes de família e/ou mães – têm ampliado significativamente sua participação no mercado de trabalho e na esfera pública, em geral, destacando-se cada vez mais em cargos antes não permitidos a elas, demonstrando capacidade e competência para desempenhá-los, mesmo tendo que enfrentar a cada dia novos desafios.

2.3 A Gestão Feminina.

Operar em certas áreas e níveis das empresas somente era permitido aos homens. Comandar negócios em uma empresa, ocupar um cargo de maior prestígio social e poder e chefiar um quadro de funcionários de uma corporação, definitivamente estavam destinados aos homens até a alguns anos atrás.

O número de mulheres ocupando cargos de poder e prestígio nas empresas, embora atualmente esteja em crescimento, ainda é muito pequeno. É possível pontuar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados hierarquicamente, o número de mulheres se faz cada vez mais escasso (ABREU; MEIRELLES, 2012).

Contudo, apesar das dificuldades, há mulheres que investem cada vez mais nesta trajetória profissional e buscam dar vãos mais altos dentro das organizações, mesmo que, para isso, tenham que deixar de lado outros projetos de vida e assumir os desafios do mercado de trabalho.

Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes nós do que eu, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança. Atualmente, muitos consultores empresariais têm falado sobre este estilo feminino de liderar (TONANI, 2011).

Finalmente, cabe acrescentar que há muitos homens que possuem características tradicionalmente consideradas femininas e mulheres mais competitivas e agressivas do que os homens na sua forma de atuar no mercado de trabalho (KANAN, 2010).

De qualquer modo, talvez estas características ditas femininas de que o mercado necessita hoje, juntamente com a luta das mulheres por um maior reconhecimento de sua atuação na vida profissional, venham contribuindo para o crescimento do número de mulheres em posições de poder e prestígio dentro das organizações. Essa condição é identificada por Ayala (2004), que aponta uma tendência de crescimento de mulheres em cargos de liderança, conforme indica o gráfico 1:

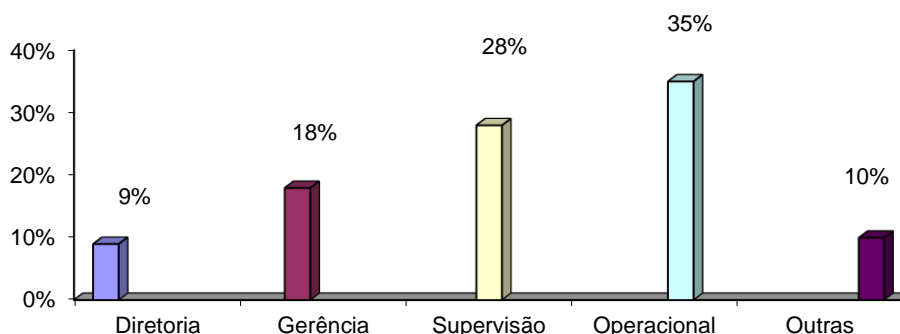


Gráfico 1 – Participação das Mulheres em Cargos nas Grandes Empresas no Brasil
Fonte: AYALA (2004, p. 24)

Apesar da participação em diretoria ainda ser pequena, a mulher vem conseguindo alcançar destaque nas funções relacionadas à gestão da organização, evidenciando um processo de reconhecimento de suas potencialidades. Essa condição vem ocorrendo nas principais empresas do mundo, conforme aponta Levin (2010). Nesse contexto, as empresas identificam a gestão feminina como um recurso gerencial diferenciado, capaz de oportunizar o atendimento às metas e aos objetivos traçados para a organização em determinado período. Pois segundo Abolade (2014), as mulheres líderes são centradas na equipe e seu estilo de liderança é pautado na resolução de problemas e na tomada de decisão, o que a levará a um melhor desempenho organizacional.

Fleury (2013, p. 46) aponta como principais características da gestão feminina na empresa:

[...] uma capacidade de multiprocessamento de informações e situações que ajudam a ter uma visão mais sistêmica e não sequencial da realidade; maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo e não apenas no âmbito profissional.

A instituição de uma gestão feminina evidencia que a mulher conseguiu imprimir suas particularidades na forma com que gerencia a organização, sem que isto implique em uma comparação com outros modelos de gestão, mas demonstra sua capacidade de conseguir conduzir a empresa, fazendo com que esta alcance os resultados esperados.

Nesse sentido, é salutar para a empresa contar com uma perspectiva gerencial feminina, principalmente quando se considera que, no Brasil, 51% da população é composta por mulheres, evidenciando que a organização necessita atentar para seus anseios e suas necessidades para que possa manter sua competitividade.

No caso específico da mulher, a liderança ainda é um componente que demanda maior tempo para ser conquistada, posto que o mundo empresarial ainda cultiva uma percepção limitada do gênero feminino, fazendo com que esta tenha que provar constantemente que faz jus ao papel que desempenha na organização. Porém, a mudança acerca dessa situação vem ocorrendo, conforme destaca Tonani (2011, p. 7):

Hoje, apesar de uma cultura ainda masculinizada, onde o número de mulheres que ocupam cargos de liderança ainda é menor em relação ao de homens, esta realidade vem mudando de maneira ostensiva, não somente pela forte pressão das mulheres para ocupar seu espaço nas lideranças, como pelo próprio mercado, que já enxerga nelas um novo estilo de liderar, em grande parte, mais alinhadas com as novas estratégias pretendidas pelas empresas e almejadas pelo mercado.

A liderança da mulher, no âmbito empresarial, vem sendo reconhecida pela sua capacidade de gerir pessoas, pautada na clareza dos objetivos e a plena difusão destes na estrutura organizacional, permitindo que haja um comprometimento coletivo maior para sua concretização.

Mediante o exposto, é possível apontar que houve avanços importantes no âmbito empresarial em relação ao reconhecimento da capacidade de liderança da mulher, oportunizando que esta possa ter uma perspectiva positiva de crescimento profissional nas empresas.

3 Metodologia.

A pesquisa realizada trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, com a intenção de oportunizar uma percepção mais abrangente em relação ao tema focado. A pesquisa exploratória tem como finalidade oportunizar um maior conhecimento acerca de um tema pouco conhecido ou pouco explorado. Nesse contexto, essa modalidade de pesquisa contribui para que se estabeleça um conhecimento mais profundo em relação ao assunto focado (RUIZ, 2006).

Trata-se de um estudo de caráter descritivo com abordagem qualitativa, pois a pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos — estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais — que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos (RICHARDSON, et al., 2007).

A metodologia empregada é o estudo de caso, que oportuniza identificar, por meio da coleta de dados, as percepções das pessoas envolvidas com o tema focado, propiciando maiores subsídios para a sua análise, como também na compreensão de seus sentidos e de seus significados (BOAVENTURA, 2004).

Nesse sentido, o estudo de caso é indicado para a investigação de problemas que ocorrem no meio social, contribuindo para revelar novos significados e novos sentidos para o fenômeno em estudo, identificar o posicionamento das pessoas envolvidas com o tema e

oportunizar um comparativo com as definições prévias já existentes, que nem sempre são suficientes para proporcionar uma compreensão mais abrangente em relação ao que está sendo estudado (RUIZ, 2006).

Yin (2001) reconhece que o estudo de caso é relevante para descrever com maior significado o evento enfocado, apresentando, contudo, como principal limitação o fato do investigador poder se descuidar na apuração das evidências, o que pode influenciar negativamente nas conclusões elaboradas ao final do processo de análise dos dados coletados. Outro aspecto a ser considerado é de que a análise, no estudo de caso, se refere à realidade dos entrevistados, não havendo como generalizar as percepções identificadas.

Houve, na condução da pesquisa, a coleta de dados primários, por meio das informações e opiniões expostas no instrumento de pesquisa, como também de dados secundários, extraídos, sobretudo, de livros e artigos que abordam aspectos relacionados ao tema em estudo.

O universo da pesquisa envolveu as empresas associadas à Associação Comercial e Industrial de um município da mesorregião central do Paraná, que tem como principal objetivo congregar, defender e representar os interesses dos empresários do referido município. Na atualidade, há 500 empresas cadastradas nessa associação.

Para o presente estudo, a amostra inicial foi composta por 20 empresas do setor privado associadas a uma entidade representativa da indústria e do comércio. A escolha da amostra obedeceu ao critério de conveniência, pois as empresas foram escolhidas de acordo com sua representatividade e acessibilidade, selecionadas por serem de pequeno, médio e grande porte.

Segundo o IBGE (2014), uma empresa de médio porte no Brasil é caracterizada pela quantidade de funcionários que ela possui. Se for indústria, é considerada como média; empresas com 100 a 499 empregados. Caso ela seja uma empresa comercial ou de serviços poderá ter 50 a 99 empregados para ser considerada uma empresa média. A pequena empresa poderá contar com 20 a 99 empregados. Ainda segundo o IBGE (2014) para ser caracterizada uma empresa de grande porte é preciso ter mais de 500 empregados para indústria. Se for comércio ou serviços mais de 100 empregados.

Para se investigar se existem mulheres atuando em cargos de chefia dentro dessas organizações, primeiramente foi feito contato com o Departamento de Recursos Humanos dessas empresas, e agendada uma visita a cada gestora. O contato inicial foi via e-mail, sendo agendado um encontro na primeira semana de julho de 2014 para a apresentação do projeto, a intenção da pesquisa e para o esclarecimento de dúvidas das gestoras.

Um roteiro semiestruturado de entrevista foi o instrumento de coleta de dados adotado para analisar e compreender melhor o número de mulheres dentro dessas organizações que conseguiram conquistar seu espaço e atuam como líderes, quem são as mulheres que estão exercendo estes cargos, qual é o seu perfil e sua trajetória profissional. Esse roteiro contemplou situações que as mulheres vivenciam no exercício da liderança, possibilitando as participantes expressar suas opiniões, suas perspectivas e suas dificuldades na empresa perante os liderados e as situações gerenciais que ocorrem no cotidiano das organizações.

Em relação às análises, houve, inicialmente, a apresentação do perfil das participantes da pesquisa, em percentuais, indicando características como idade, tempo de serviço, formação educacional, entre outras informações relevantes. No que se refere às questões do roteiro de entrevista, foram selecionados os aspectos considerados como mais relevantes das respostas, sendo apresentados alguns posicionamentos das participantes que evidenciaram aspectos considerados como relevantes ou importantes para a abordagem do tema em estudo, havendo a relação com o referencial teórico selecionado, como forma de aprofundar o processo de análise.

No tocante ao processo de entrevista, inicialmente, foi feito contato, via e-mail, com o Setor de Recursos Humanos das seguintes empresas consideradas de médio porte: Indústria e Comércio de Palitos Stilo; Celplac Compensados; Pietrobon & Cia Ltda; Polijuta Embalagens;

Hospital de Caridade São Vicente de Paulo; Faculdade Guairacá. Houve também contato com empresas de grande porte: Santa Maria Cia. de Papel e Celulose; Cooperativa Agrária Agroindustrial; Flabel Construção Civil Ltda; Grupo Superpão; Rede de Farmácias Trajano; Repinho Reflorestadora, Madeira e Compensados; Transportes Coletivos Pérola do Oeste; Dalba Engenharia; Grupo Itax. As empresas de pequeno porte contatadas foram: Inviolável Monitoramento Eletrônico e Segurança; Renovadora de Motores Scartezini Ltda; Comercial Oeste S.A.; Transportadora Malher Ltda; e Loja Vivo Telefonia Celular Ltda.

As empresas que não participaram da pesquisa, na grande maioria, apresentaram como justificativa a questão de conciliação de agenda para a realização das entrevistas. Duas empresas alegaram que não poderiam liberar suas colaboradoras em decorrência de estarem viajando. Uma empresa identificou que a colaboradora encontrava-se em férias.

As empresas que autorizaram as colaboradoras em cargo de liderança a participar da pesquisa foram as destacadas na tabela 01:

Empresa	Ramo	Porte	Nº Func.	Nº Func. Mulheres	Nº de Mulheres em Cargos de Liderança	Nº de Mulheres Entrevistadas
Dalba Engenharia	Construção Civil	Grande	837	66	03	01
Inviolável	Segurança e Monitoramento	Pequeno	48	18	03	01
Comercial Oeste	Revenda de Veículos	Pequeno	81	31	02	02
Stilo Palitos	Comércio de Madeira	Médio	387	189	02	01
Flabel	Construção Civil	Grande	503	15	03	01
Loja Vivo	Telefonia Celular	Pequeno	09	05	01	01
Transportadora Malher	Transporte Rodoviário	Pequeno	60	10	01	01
TOTAL	-	-	-	-	-	08

Tabela 1 – Empresas Participantes da Pesquisa

Fonte: Estudo de Caso (2014)

No processo de análise, com a intenção de preservar o princípio do sigilo, constante da Resolução CNS 196/1996, que trata de pesquisa envolvendo seres humanos, quando for citada a opinião da participante da pesquisa, foi utilizada a letra E, seguindo de um numeral, havendo a distribuição por empresa de acordo com a tabela 02:

Empresa	Iniciais	Cargo	Nº Subordinados
Dalba Engenharia	E1	Gerente de RH	15
Loja Vivo	E2	Gerente Comercial	09
Stilo Palitos	E3	Analista de RH	290
Flabel Construção Civil Ltda	E4	Analista de RH	20
Comercial Oeste S.A.	E5	Gerente do Setor de Peças	10
Comercial Oeste S.A.	E6	Gerente de RH	60
Inviolável Monitoramento e Segurança	E7	Líder da base de monitoramento	13
Transportadora Malher	E8	Chefe de Logística	60

Tabela 2 – Iniciais das Participantes da Pesquisa por Empresa

Fonte: Estudo de Caso (2014)

As entrevistas foram realizadas no período de 14 a 19 de julho de 2014, nas empresas em que cada mulher atua, com duração média de uma hora. Elas foram gravadas com autorização das participantes e, posteriormente foram transcritas, totalizando 29 laudas.

Na apresentação e análise da pesquisa, o foco inicial foi no perfil das participantes. Na sequência, a análise envolveu as respostas obtidas ao longo das entrevistas realizadas com as participantes.

4 Resultados e Análises.

4.1 Apresentação e Análise do Perfil das Participantes da Pesquisa

Em relação à faixa etária, houve uma concentração significativa na faixa dos 25 aos 35 anos, atingindo o percentual de 62,5%, identificando que a possibilidade de exercício de liderança não se atrela mais à questão da experiência que, geralmente, é associada a uma idade mais avançada. Não foram encontrados estudos tratando da questão etária, mas, segundo Madalozzo (2011), com a maior participação da mulher no mundo do trabalho e em cargos de liderança, os requisitos que se tornam mais acentuados são seu preparo, sua competência e sua capacidade de liderar.

No que se refere ao estado civil, 37,5% delas são casadas e, 62,5% são solteiras, característica que vem sendo mais comum na realidade das mulheres, em virtude do crescimento da sua participação no mercado de trabalho, fazendo com que invistam mais na sua carreira profissional, vindo a casar mais tarde (MANDELLI, 2010).

Em relação à escolaridade das entrevistadas, constatou-se que o percentual das que apresentam pós-graduação completa é significativo (50%) e, 37,50% delas possui ensino superior completo, contra apenas 12,50% que possuem apenas o ensino médio completo, realçando que uma das principais características das mulheres líderes é seu comprometimento com o estudo. Pinto et al (2013) apontam que, no Brasil, as mulheres estudam por mais tempo que os homens e estão sempre em busca de conhecimento, para que possam exercer a liderança com maior proficiência.

O tempo de atuação no mercado de trabalho das participantes da pesquisa apontou que 62,5% trabalham a mais de oito anos, identificando que vem constituindo uma carreira profissional significativa, sendo que 37,5% atuam há mais de 20 anos. Abramo (2007) aponta que as mulheres, ao ingressarem no mercado de trabalho, possuem a tendência de estabelecer uma carreira profissional longa, com a intenção de progredir na empresa. Essa condição tende a se acentuar, posto que haja a estimativa de que 55,1% das mulheres estejam trabalhando no Brasil, podendo progredir ao longo de suas carreiras.

No que se refere ao tempo de atuação na empresa atual, 12,5% das entrevistadas não responderam; 12,5% trabalham a mais de 20 anos na empresa atual; 37,5% atuam entre cinco e oito anos e, 37,5% atuam, no mínimo, ao menos quatro anos, realçando que conseguiu manter a estabilidade no emprego. Essa estabilidade é favorecida quando a empresa investe na capacitação da mulher, segundo Garrett (2011), que passa a ter a perspectiva de desenvolvimento e de crescimento profissional, fazendo com que procure prolongar sua relação de trabalho com a organização.

Em relação ao tempo de atuação na liderança, 37,5% ocupam até três anos, identificando que é uma conquista recente. Essa condição é apontada por Mandelli (2010), ao realçar que as mulheres, aos poucos, começam a ocupar cargos de liderança. Contudo, esse processo é crescente e contínuo, identificando que, ao longo do tempo, haverá um número significativo de mulheres em cargos de liderança nas empresas. Do total, 12,5% delas atuam entre quatro e sete anos; 25% entre oito e 11 anos e, 25% entre 16 e 19 anos.

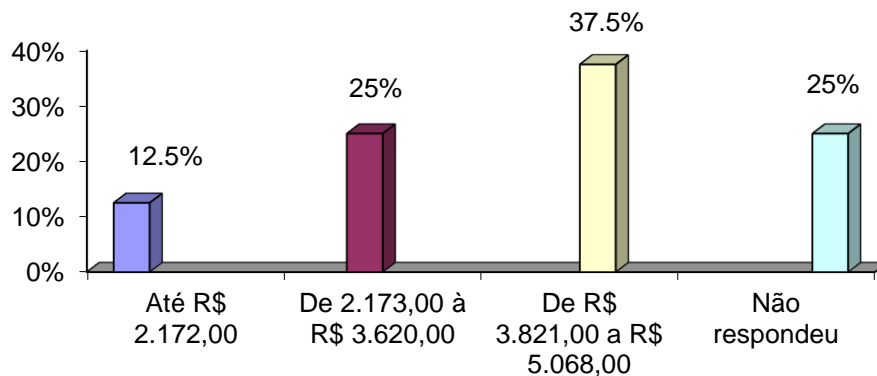


Gráfico 2 – Remuneração das participantes da pesquisa
Fonte: Estudo de Caso (2014)

De acordo com o gráfico 2, no item remuneração, 12,5% das participantes da pesquisa recebem até R\$ 2.172,00, que pode ser considerado um valor baixo mediante as responsabilidades que um cargo de liderança exige. Nesse contexto, a questão da remuneração para a mulher ainda suscita a atenção, pois mesmo em cargos de liderança, recebem menos que o homem (MADALOZZO, 2011).

Conforme as informações coletadas, o perfil majoritário das participantes da pesquisa corresponde a uma faixa etária situada entre os 25 aos 35 anos; solteira; com ao menos uma pós-graduação completa; atuando há mais de oito anos no mercado de trabalho; ocupando o cargo de liderança há pelo menos três anos; e recebendo uma remuneração média situada entre R\$ 2.173,00 a R\$ 5.068,00.

4.2 Apresentação e Análise das Respostas das Participantes da Pesquisa

Na primeira questão, as participantes da pesquisa relataram se já haviam sonhado com a perspectiva de ocupar um cargo de liderança na empresa. Apenas duas afirmaram que não, apresentando como justificativa: “*Não cheguei a sonhar, já entrei com perspectiva de alcançar*” (E5, 2014). “*Não sonhei, conquistei meu espaço com muita determinação e trabalho*” (E8, 2014).

Os posicionamentos destacados revelam que a liderança feminina não é somente uma possibilidade distante, mas sim um fator que pode ser concretizado ao longo da carreira profissional, pautado, entre outros aspectos, na intenção pessoal de alcançar esta condição como também na determinação e no trabalho, que são indicativos relevantes para quem anseia ocupar um cargo de líder. Mandelli (2010) identifica que o ambiente empresarial começa a valorizar a liderança feminina, representando uma condição que oportuniza as profissionais projetarem de forma concreta a possibilidade de se tornarem líderes no decurso de suas carreiras.

Na segunda questão, as participantes da pesquisa relataram como foi o processo para se tornarem líderes na empresa. Essencialmente, o processo foi de crescimento gradual e contínuo na empresa, onde as entrevistadas pontuaram que a capacitação contínua e a demonstração de competência foram determinantes para evidenciar sua capacidade de liderança.

Fleury (2013) aponta que as mulheres que alcançam a liderança em empresas no Brasil apresentam um nível de profissionalismo significativo, evidenciado na dedicação ao exercício de suas funções como também na preocupação em adquirir, sistematicamente, novos conhecimentos, fazendo com que sua atuação seja aprimorada constantemente, condição reconhecida pelas participantes da pesquisa.

Contudo, duas participantes apresentaram um processo diferente para se tornarem líderes nas empresas em que atuam, como se pode constatar em suas falas:

Assumi o departamento após a saída repentina do coordenador anterior, tomei como desafio e consegui me destacar para a diretoria da empresa (E1).

Não foi fácil, pois sempre encontramos grandes obstáculos, o qual devem ser superados, principalmente em uma empresa familiar, onde o proprietário toma todas as decisões, muitas vezes somos obrigadas a romper essa barreira e tomar nossas próprias decisões (E6).

A primeira situação indica que a participante da pesquisa soube aproveitar uma oportunidade, demonstrando, na sua atuação profissional, que possuía requisitos para ocupar a liderança, levando os diretores da empresa a mantê-la, representando uma conquista pautada em suas competências e suas capacidades.

Na segunda situação o desafio foi ainda maior, pois nas empresas familiares o espaço para profissionais que não façam parte do núcleo familiar, para ocupar a liderança, é mínimo. Resende (2013, p. 4) pontua que na empresa familiar ainda persiste a centralidade de poder, fazendo com que o familiar que conduz a organização tenha a “[...] necessidade de dar ordens e mostrar-se autoritário e a necessidade de ser responsabilizado por todo o crédito obtido pela equipe, características essas que causam desmotivação dos liderados”.

Nesse cenário, no caso da participante E6 a iniciativa em tomar suas próprias decisões como também de não ficar desestimulada em tentar alcançar um cargo de liderança, foram importantes para sua conquista profissional. Identifica-se que a mulher não pode abdicar da perspectiva de ocupar cargos de liderança na empresa, mas necessita estar atenta para aproveitar as oportunidades como também demonstrar iniciativa para colaborar com a organização.

Na terceira questão as participantes da pesquisa pontuaram aspectos relacionados à sua atuação como líder. Os principais aspectos pontuados foram: abertura para o diálogo, interação com a equipe, flexibilidade para lidar com diferentes situações e percepção da necessidade de aprendizado contínuo.

Um posicionamento que merece atenção, por ter sido o único a destacar um aspecto geralmente associado à mulher apresentou o seguinte teor:

A mulher tem mais sensibilidade, ela consegue trabalhar com o coração e com a razão. Consegue administrar conflitos na sua equipe, pois desde criança já somos treinadas para lidar com situações diversas, a mulher mãe, que resolve os problemas da casa, a profissional que tem atingir metas, manter a equipe motivada e atingir os objetivos (E3).

Nesse posicionamento destacou-se a sensibilidade feminina, que é um atributo considerado como um diferencial na atuação da líder na empresa, contribuindo para que possa exercer maior influência na equipe. Page (2007) considera que a sensibilidade é um diferencial para a mulher, ao afirmar que: “Há um ingrediente essencial que as mulheres certamente carregam mais do que os homens: a sensibilidade, tanto para enxergar dificuldades nos negócios como limitações na equipe”.

A sensibilidade é uma qualidade da mulher que, no ambiente de negócios, se torna um diferencial, sobretudo na possibilidade de ter um relacionamento mais próximo dos componentes de sua equipe, o que pode fortalecer as relações interpessoais, como também favorecer o atendimento as metas e aos objetivos propostos. A sensibilidade oportuniza que a mulher tenha um nível maior de paciência, conforme indica a fala da E7: “A mulher tem mais

paciência para compreender a dificuldade de cada pessoa, e isso ajuda a influenciar os liderados”.

Nesse sentido, a sensibilidade configura-se em um aspecto relevante no exercício da liderança feminina, não como um atributo de gênero, mas como uma qualidade que favorece a interação com os liderados.

Na quarta questão as participantes da pesquisa pontuaram as dificuldades encontradas no exercício de sua liderança, sendo as mais destacadas: a) a diferença de remuneração para os líderes masculinos; b) desconfiança acerca da sua capacidade profissional; c) falta de comunicação e, d) preconceito.

As dificuldades apontadas pelas participantes da pesquisa são as mais comuns encontradas pelas mulheres nas empresas para o exercício da liderança, conforme indicação de Silva e Bittar (2012) e Vitor (2013), sendo que o preconceito, mesmo com as conquistas que estas alcançaram no mercado do trabalho, ainda perdura. Souza e Santos (2014) pontuam que o preconceito persiste mesmo quando as mulheres demonstram a mesma ou maior capacidade do que o homem para o exercício de liderança, revelando que é uma característica cultural que, no ambiente empresarial, só poderá ser superado com o tempo.

Na quinta questão as participantes da pesquisa apontaram a forma com que a figura feminina exerce influência nos liderados. Nos posicionamentos destacados, a influência é pautada, além das competências profissionais, na habilidade da mulher em conseguir gerenciar as pessoas em uma perspectiva de maior proximidade junto ao liderado.

Essa percepção foi constituída a partir das seguintes afirmações:

Sempre com uma personalidade positiva, e estar sempre disposta a colaborar, e possuir a capacidade de colocar-se no lugar, inspirando confiança, demonstrando habilidades sem perder a postura de bom líder (E6).

Eu acredito que as mulheres que ocupam cargos de liderança são vistas como mais acessíveis, e com um bom relacionamento, dentre muitas qualidades. Acredito que as mulheres frente às organizações também demonstram mais zelo e confiança (E4).

A condição de serem mais acessíveis é reconhecida como uma qualidade da liderança feminina, indicada por Kanan (2010), Mandelli (2010) e Tonani (2011), permitindo que os liderados tenham maior liberdade para expor suas percepções acerca dos processos organizacionais como também na própria condução da líder. Nesse sentido, conseguem gerenciar um nível melhor de gerenciamento, principalmente pela proximidade que consegue estabelecer com seus liderados.

Na sexta questão as participantes apontaram quais as características que podem favorecer/dificultar o exercício da liderança. No que se refere às características que favorecem a liderança, as citadas foram: facilidade de gerenciar conflitos, gestão tática, menor autoritarismo, poder de persuasão, maior flexibilidade, discernimento, capacidade de ouvir, diálogo, empatia, atenção aos detalhes e compreensão. As características que dificultam foram: maior expressividade, uso da emoção e assédio.

As participantes destacaram, principalmente, as características que favorecem a liderança, sendo que, entre as que dificultam, a questão do assédio se configura com maior gravidade, pelo fato de representar um ato atentatório contra a dignidade da líder, além de ser passível de sanção legal.

Silva e Bittar (2012) indicam que o assédio representa uma forma de intimidação no ambiente de trabalho, cabendo à mulher agir com firmeza, pois encontra amparo na lei, pelo

fato de que, mediante as conquistas alcançadas pelo gênero feminino no ambiente empresarial, não é mais possível permitir que esta situação ainda ocorra nas empresas.

Em relação às características femininas que favorecem a liderança, representam posturas pessoais, próprias da personalidade da líder, que propiciam atuar com maior desenvoltura no ambiente de trabalho.

Na sétima questão as participantes da pesquisa indicaram a influência da opinião dos liderados no exercício de sua liderança. Pelo fato de valorizarem o diálogo, as participantes expuseram que procuram ouvir seus liderados, identificando pontos que oportunizem a melhoria da sua condução da equipe, como também o fortalecimento das relações interpessoais. Dentre as opiniões, as que mais suscitaram a atenção foram:

Gosto de escutar as opiniões da equipe, acredito ser de grande valia para o desenvolvimento do trabalho, a empresa cresceu bastante no último ano, então isso me ajuda a ter um olhar diferenciado para com minha equipe e eles se sentem parte importante quando percebem que suas opiniões e observações estão sendo tratadas de maneira mais cuidadosa (E1).

É sempre positiva, quando trabalho em equipe, sempre surge ideias boas, que devem ser aproveitadas e agregadas no dia a dia de todos, pois para atingir um objetivo não vale somente ao líder impor a sua ideia, mas sim a participação de todos (E6).

Influi na constituição de uma liderança focada, onde todos tenham o mesmo objetivo e o mesmo entendimento, isso conduz a uma liderança democrática, alcançando os resultados desejados pela organização (E3).

A opinião da equipe é muito importante para nos ajudar a crescer enquanto líder (E7).

As opiniões citadas indicam que propiciar aos liderados um espaço para opinarem oportuniza as lideranças femininas a condição de ter uma noção mais ampla acerca da sua equipe, como também permitindo o acesso a informações que podem influir no seu modo de liderar, além de consolidar uma gestão democratizada.

Para Sanchez e Sebastião (2004, p. 8), ouvir as opiniões dos liderados é fundamental para fortalecer o papel da líder na empresa, por ser um requisito que contribui para que esta tenha “[...] o respeito de seus liderados sabendo ouvir suas opiniões, ideias, críticas, sugestões e até mesmo as dificuldades encontradas, enfim, dando a oportunidade de seus liderados falarem”.

Nesse sentido, as participantes da pesquisa evidenciam uma abertura para ouvir seus liderados, condição relevante para que consiga acessar opiniões que possam aprimorar o exercício da liderança, como também detectar dificuldades que possam comprometer a coesão da equipe, permitindo uma atuação melhor direcionada para superá-las de forma conjunta.

Na oitava questão as participantes indicaram se há diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina. Nessa questão, seis participantes indicaram que há diferenças, pontuando que a mulher apresenta um nível maior de versatilidade para conduzir as situações, além de analisar com maior profundidade os resultados que suas decisões podem ocasionar. Tais fatores estão condensados no seguinte posicionamento:



Os homens têm uma liderança focada somente em um objetivo, resultados têm dificuldade em lidar com várias situações ao mesmo tempo, o foco é voltado para um só propósito, tem instinto de competição, de atingir resultados a qualquer custo. O homem é audacioso, corre risco mesmo que não traga os resultados esperados. Enquanto a mulher media conflitos, lidera com excelência, analisa os riscos, busca resultados, tem o dom de ser paciente (E3).

As diferenças entre os estilos de liderança são reconhecidos no âmbito empresarial, sendo que as mulheres estão conquistando maior espaço como líderes nas empresas devido a apresentarem posturas diferenciadas, como a sua capacidade de mediar melhor os conflitos.

Cunha (2009, p. 2) identifica que as mulheres “[...] são melhores enquadradas no atual contexto da liderança, pois se comparadas aos homens, possuem um maior senso intuitivo, são mais criativas, flexíveis, sensíveis e muito mais preocupadas com as necessidades dos seres humanos”.

Nesse contexto, as diferenças referem-se mais ao posicionamento humano adotado na empresa, pois as mulheres prestam mais atenção à conduta humana, enquanto o homem tende a ter um foco maior nos objetivos e nos resultados a serem concretizados.

Os posicionamentos das participantes que não optaram pela opção sim, indicaram que:

Acredito que não há diferenças, pois independente do sexo a liderança só é dada para quem tem capacidade e preparação para exercê-la (E4).

Para mim, pessoalmente, é um pouco polêmico, pois atualmente encontramos vários líderes de ambos os sexos, que são admirados pelos seus liderados. Na minha opinião, não posso avaliar com precisão, pois existe muito mais homens ocupando cargos de liderança do que mulheres, que ainda estão lutando por oportunidades. Atualmente encontramos fortes traços de preconceitos e discriminação, dependendo do setor onde a mulher assume um cargo de liderança (E6).

Há, nesses posicionamentos, a percepção de que a liderança representa uma conquista pautada na competência e no preparo, condição que independente do gênero. Houve também a constatação de que, em termos quantitativos, o número de mulheres ainda é pequeno, sendo difícil estabelecer uma diferença no modo de liderança. Porém, identifica-se que, na promoção da mulher para a liderança nas empresas, qualidades atribuídas ao gênero feminino são considerados como diferenciais, realçando que há diferenças no estilo de liderar.

Cummings (2005, p. 3) pontua as diferenças na liderança masculina e feminina:

[...] os homens costumam se concentrar mais nas tarefas, ao passo que as mulheres têm um estilo de liderança de caráter mais social. Portanto, o estilo “masculino” tende a privilegiar os comportamentos assertivos e voltados para a execução de tarefas, ao passo que o estilo “feminino” privilegia a construção de relações e é mais “democrático”. Além disso, os homens costumam se arriscar mais no plano intelectual, e possuem uma auto-estima mais elevada, enquanto “as mulheres sabem lidar melhor com diferentes situações”, e costumam ser mais eficientes quando se trata de resolver problemas.

As diferenças, contudo, não minimizam o fato de que o(a) líder capaz, independente do gênero, é aquele(a) que consegue atender aos objetivos da organização e manter a equipe motivada.

Na nona questão as participantes da pesquisa indicaram quais são as características mais importantes que um líder deve possuir, sendo destacado:

CARACTERÍSTICA	PERCENTUAL DE CITAÇÃO
Autoconhecimento	18%
Administração do tempo	14%
Ética	14%
Flexibilidade	14%
Proficiência	12%
Sinceridade	12%
Responsabilidade	8%
Curiosidade	4%
Automotivação	4%
Audácia	-

Tabela 3 – As principais características que um líder deve possuir
 Fonte: Estudo de Caso (2014).

Em relação às características, o fato da audácia não ser citada merece atenção, por ser um componente importante no exercício da liderança, no sentido de indicar que o(a) líder está disposto(a) a correr riscos calculáveis, condição que evidencia sua capacidade de propor inovações e soluções diferenciadas para o processo decisório.

No entendimento de Taffinder (2005, p. 62), a audácia representa a oportunidade de “[...] elaboração de novas ideias, de criatividade, inovação, espírito empreendedor, maior velocidade de atendimento ao mercado e a capacidade e o preparo para romper com o convencional”.

Nesse sentido, a audácia é um componente importante e necessita ser agregada ao exercício da liderança, por representar também um diferencial, no sentido de evidenciar a capacidade da líder em apresentar propostas inovadoras e de estar disposta em correr riscos calculados.

Na décima questão as participantes da pesquisa indicaram as características que consideram como importantes para liderar a empresa em que atuam, havendo a seguinte situação:

CARACTERÍSTICA	PERCENTUAL DE CITAÇÃO
Ter atitude interativa perante as questões estratégicas da empresa	-
Saber administrar as turbulências ambientais	33,4%
Estar voltado para o processo de tomada de decisão e de estabelecimento de prioridades	33,4%
Ter capacidade administrativa para consolidar planos inovadores	-
Ter um processo de controle gerencial e de autocontrole	33,2%

Tabela 4 – As principais características para o exercício da liderança na empresa em que atuam
 Fonte: Estudo de Caso (2014).

As principais características citadas estão relacionadas ao desenvolvimento de processos gerenciais, incluindo a administração das turbulências ambientais, que colabora para uma liderança mais efetiva para alcançar os objetivos propostos pela organização.

Nesse sentido, as alternativas não assinaladas pelas participantes estão relacionadas a perspectivas de inovação, que demandam um nível maior de audácia, indicando que estas possuem a percepção de que este componente não é um diferencial importante para a liderança.

As participantes da pesquisa evidenciam uma atenção maior ao gerenciamento, conseguindo efetivar ações que propiciem resultados, mas mantendo uma atenção ao fator humano, como forma de fortalecer a liderança. Essa condição também atenta para as demandas do ambiente empresarial, pelo fato de que, segundo Tonani (2011, p. 13) “As empresas querem uma gestão mais humana, mais agregadora e que busca incentivar a cooperação, a integração e o engajamento das equipes. E a princípio as mulheres têm as competências necessárias para atingir estes objetivos”. Essas competências não estão diretamente relacionadas à inovação e a audácia, condição que permite identificar o motivo das escolhas das participantes da pesquisa.

Na décima primeira questão as participantes apontaram quais os fatores que mais as motivam a exercer a liderança, como se verifica na tabela 5:

FATORES	PERCENTUAL DE CITAÇÃO
Superação de desafios	30%
Reconhecimento dos liderados	14%
Superação de preconceitos de gênero	14%
Resultados alcançados	14%
Autorealização	8%
Demonstração de competência	8%
Valorização dos executivos	4%
Remuneração	4%

Tabela 5 – Fatores que motivam o exercício da liderança

Fonte: Estudo de Caso (2014).

A superação foi o fator que mais se destacou, seja no caso de desafios, que são inerentes ao exercício da liderança, seja na relacionada à questão do preconceito de gênero, que ainda é um fator presente no âmbito empresarial.

Contudo, devido à postura afirmativa das mulheres, a superação de preconceitos de gênero vem ocorrendo, pois Vitor (2013, p. 3) aponta que: “A mulher se prepara mais para o mercado de trabalho e vem ocupando mais espaço e melhorando seu salário, diminuindo gradativamente uma diferença histórica”.

Os demais fatores apontados relacionam-se naturalmente ao exercício da liderança, incluindo o reconhecimento dos liderados e a valorização dos executivos, que são relevantes para influir na autoestima da líder.

Na décima segunda questão as participantes apontaram seus sentimentos em relação às condições de trabalho, salários e prêmios, missão e valores da organização, política de gestão de pessoas e relação com a chefia e colegas. Em um contexto geral, as participantes da pesquisa apontaram que estão satisfeitas em relação a tais elementos, excetuando uma participante que realçou que está insatisfeita com o salário.

A questão salarial ainda evidencia um aspecto onde o gênero masculino tende a ter uma valorização maior. Andrade (2013) identifica que a remuneração média da mulher é equivalente a 72,9% do homem. Essa diferença vem diminuindo, identificando que, ao longo do tempo, pode deixar de existir, sobretudo pela valorização da liderança feminina que vem ocorrendo no âmbito empresarial.

Na décima terceira questão as participantes da pesquisa relataram quais as situações mais difíceis para o exercício da liderança, as quais podem ser visualizadas no quadro 1:

SITUAÇÃO	MOTIVO
Interpretar objetivos e missões.	É difícil, muitas vezes, fazer a equipe entender os objetivos (E3).
Supervisionar e orientar pessoas.	As pessoas são imprevisíveis (E2).
Planejar e programar atividades em equipe.	Rotatividade de pessoas (E8). Gerentes e chefes de setor, sempre com pensamentos negativos e falta de interesse para novos desafios e mudança (E6). Por ser uma equipe pequena e voltada para a rotina diária onde o trabalho de um é a sequência do outro. Um exemplo é a produção tem que produzir na hora certa para que o setor de faturamento possa enviar para o cliente dentro do prazo previsto (E7).
Delegar responsabilidades	Por se tratar de uma empresa familiar, com vários componentes da família acaba sendo difícil delegar responsabilidades, pois muitos não possuem preparo para as atividades exercidas (E4).
Solucionar problemas e conflitos	Nem sempre é uma tarefa fácil solucionar conflitos, mas sempre buscamos respaldo junto à diretoria, buscando orientações legais ou ainda soluções internas para resolver da melhor maneira possível (E1). Exige tolerância, paciência e discernimento de não deixar uma situação de conflito se transformar numa situação de confronto (E5)

Quadro 1: Situações difíceis para o exercício da liderança
 Fonte: Estudo de Caso (2014).

As situações mais citadas (planejar e programar atividades em equipe e solucionar problemas e conflitos) envolvem a atuação do líder junto aos liderados, demandando um nível maior de atenção, sobretudo para favorecer o comprometimento dos componentes da equipe com os objetivos propostos e também para pacificar os conflitos, sem que isto interfira na dinâmica do grupo e nas relações interpessoais.

Quelhas (2010, p. 16) considera que a mulher apresenta uma condição melhor de “[...] trabalhar em grupo; além da capacidade de administrar e mediar conflitos, sempre ponderando os interesses e as necessidades de todos os envolvidos”. Nesse sentido, as situações que apresentam maior nível de dificuldade para a liderança feminina podem ser gerenciadas, propiciando que esta reforce a sua condição de líder, como também consiga manter a equipe e os liderados focados, suplantando os conflitos por meio da intermediação e do diálogo.

Na décima quarta questão, as participantes da pesquisa apontaram suas perspectivas profissionais futuras, como se verifica a seguir:

Atuar em outro ramo de negócio (E5).

Crescimento interno, a busca por novos conhecimentos, sem medo de novos desafios (E3).

O desenvolvimento mais amplo da equipe. Almejo me consolidar como uma ótima coordenadora de recursos humanos, me especializar em legislação trabalhista. Existem ainda outros projetos que quero desenvolver, para melhoria e autoconhecimento (E1).

Desenvolver o conhecimento adquirido no MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e focar ainda mais no desenvolvimento da liderança (E4).



Fazer alguns cursos e repassar o meu conhecimento para o meu sucessor (E6).

Assim que concluir o curso de Pedagogia, trabalhar com educação (E8).

Realizar um concurso público (E2).

Capacitação na área administrativa e exercer a função (E7).

As perspectivas futuras envolvem a capacitação continuada, que é um fator relevante para aprimorar suas capacidades e suas habilidades para o exercício da liderança na empresa.

Algumas participantes nutrem outras perspectivas profissionais, identificando que contemplam oportunidades em outras áreas. Nesse sentido, há a percepção de que estão abertas a novos desafios, aspecto importante para que se tenha uma vida profissional compatível com seus anseios.

5 Conclusões.

As mulheres alcançaram grandes conquistas no mercado do trabalho, não somente no aspecto de conquista de espaço nas mais diversas profissões, mas também no reconhecimento de suas capacidades. Nesse contexto, a liderança feminina vem sendo considerada no âmbito empresarial, havendo um número crescente de mulheres líderes nas empresas que, ainda, não contempla a sua representatividade social, mas que represente um importante avanço, conforme identificado no estudo de caso e corroborado pelo referencial teórico selecionado.

A liderança feminina se destaca devido a predicados relacionados à mulher, como maior sensibilidade, condição que confere um diferencial em relação à liderança masculina, que permite uma interação maior com os liderados.

A interação pessoal foi um diferencial apresentado pelas participantes da pesquisa em relação a diferenças existentes entre a liderança feminina e a masculina, apontando que a mulher procura a conciliação, por meio do diálogo e da relação próxima com a equipe.

As participantes do estudo de caso indicaram que as mulheres valorizam a capacitação continuada e procuram manter-se na empresa por períodos significativos de tempo, fatores que podem influir para se tornarem líderes nas organizações.

Um aspecto negativo a ser destacado apontado no estudo de caso refere-se à questão do assédio, que é um aspecto que compromete não somente a dimensão profissional da mulher, mas também sua dignidade.

As contribuições teóricas e práticas oportunizaram vislumbrar que o ambiente empresarial vem reconhecendo o potencial de liderança da mulher, condição que permite o cultivo de uma perspectiva profissional mais significativa, sobretudo de conseguir tornar-se líder ao longo da sua carreira. Ainda há alguns fatores que necessitam ser revistos, como a questão da diferença de remuneração em relação ao homem, porém, existe uma percepção de que, ao longo do tempo, as diferenças ainda existentes tendem a ser superadas.

Considerando o número de mulheres atuando nas empresas que participaram do estudo de caso, o número de mulheres em cargos de liderança ainda é pequeno. Essa situação não se constitui em um aspecto negativo, pois as mulheres participantes evidenciam que estão atentas às condições existentes no mercado de trabalho, sobretudo em relação à necessidade de capacitação e de preparo, aspecto que poderá favorecer que mais organizações do município atentem para o potencial de liderança de suas profissionais. É importante considerar que a mulher vem conquistando espaço no ambiente empresarial, sendo que, ao longo do tempo, tanto no âmbito regional, como no âmbito nacional, o número de mulheres líderes deverá crescer.

O estudo de caso apresentou como limitações o curto período de tempo para realização da pesquisa e o fato de um número significativo de empresas não aceitarem participar e não liberarem suas profissionais. Outro fator ainda foi o fato de nem todas as líderes das empresas participantes estarem disponíveis para participar das entrevistas, entretanto, aponta-se que as líderes que participaram apresentaram informações relevantes, possibilitando uma análise significativa em relação ao tema liderança feminina.

O estudo efetivado contribuiu para o desenvolvimento de uma noção mais ampla em relação à liderança feminina no âmbito empresarial, no sentido de ser compreendida como uma conquista relevante e que vem se consolidando. No ambiente acadêmico, o estudo oportuniza a identificação de algumas das dificuldades que a mulher ainda encontra para o exercício da liderança em algumas empresas de um município situado na mesorregião central do Paraná. No âmbito social, o estudo conduzido realça a capacidade da mulher em atuar como líder, contribuindo, com suas características próprias, como a sensibilidade, para favorecer a gestão da empresa.

Recomenda-se que haja um aprofundamento maior no que se refere à liderança feminina que, por ser uma temática recente, permite que sejam enfocados aspectos como: remuneração, valorização profissional, competência, preconceito, assédio, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABOLADE, D. A. Socio-Cultural Factor As Determinant of Female Leadership Quality; Implications for Human Resource Development. **EGE AKADEMİK BAKI / EGE ACADEMIC REVIEW**. ait:14-Sayi:1-Ocak 2014 ss. 53-62.

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (**EPPGG**). Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: Uma força de trabalho secundária. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2007.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 2, n. 13, p. 1-20, 2012.

ANDRADE, H. **Após dez anos em queda, diferença salarial entre homens e mulheres aumenta**. São Paulo: Folha da Manhã, 2013.

ANDRADE, M. C. M. O século XIX: o mundo burguês/o casamento/a nova mulher: o contexto histórico dos romances Madame Bovary, Ana Karenina, O Primo Basílio e Dom Casmurro. **Evidências**, v. 8, n. 9, p. 63-80, 2013 a.

ARAÚJO, A. M. C. Dossiê gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 8, p. 131-138, 2001.

ARAÚJO, R. C. B. O voto de saias: a Constituição de 1934 e a participação das mulheres na política. **Estudos Avançados**, v. 17, n. 49, setembro/dezembro de 2003.

AYALA, L. **O compromisso das empresas com a valorização da mulher**. São Paulo: Instituto ETHOS, 2004.

BESSE, S. K. **Modernizando a Desigualdade: Reestruturação da ideologia de gênero no Brasil.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

BOAVENTURA, E. **Metodologia da pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, A. A. Redução da fecundidade: Expressão do desejo feminino ou das iniquidades do gênero. **Anais do Seminário Fazendo Gênero – Diásporas, Diversidades, Deslocamentos.** Florianópolis: UFSC, 23 a 26 de agosto de 2010.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 507-528, maio/agosto de 2010.

CUMMINGS, A. **Os lados masculino e feminino na liderança.** São Paulo: Moderna, 2005.

CUNHA, Marciano. **Liderança: Líderes x liderados.** Curitiba: UFPR, 2009.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GVEXECUTIVO**, v. 12, n. 1, p. 46-49, janeiro/junho de 2013.

FOLLADOR, K. J. A mulher na visão do patriarcado brasileiro: Uma herança ocidental. **Revista Fato & Versões**, n. 2, v. 1, p. 3-16, 2009.

GARRETT, A. Gestores de RH investem no desenvolvimento de seus colaboradores. **Gestão RH**, ed. 96, 2011.

GIFFIN, K., Poder e Prazer: Considerações sobre o gênero e a sexualidade feminina. In: RIBEIRO, M. **O Prazer e o pensar.** Cores/Editora Gente: São Paulo: 1999

GOMES, F. A.; SANTANA, P. G. W.; SILVA, M. J. Mulheres empreendedoras: Desafios e competências. **Revista Técnica Administrativa**, v. 04, n. 24, outubro/dezembro de 2005.

GUIRALDELLI, R. Presença feminina no mundo do trabalho: Histórias e atualidade. **Estudos do Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade de renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, v. 14, n. 2, p. 35-58, maio/agosto de 2004.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil.** 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/>>. Acesso em: 12/05/14.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, v. 17, n. 53, p. 243-257, abril/junho de 2010.

LEVIN, T. W. **Women and globalization.** New York: Suny Institute, 2010.

MADALOZZO, R. CEOS e composição do conselho de administração: A falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil. **RAC**, v. 15, n. 1, janeiro/fevereiro de 2011.

MANDELLI, L. **Liderança feminina**. São Paulo: Mandelli Loriggio, 2010.

MESTRE, M. B. A. **Mulheres do século XX**: Memórias de trajetórias de vida, suas representações (1036-2000). Tese (Doutorado em História – Espaço e Socialidades). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2004.

PAGE, M. **O estilo de liderança feminino começa a conquistar o mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Conteúdo Comunicação Empresarial, 2007.

PINHO, A. P. D. **Nem tão frágil assim**: Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

PINTO, N. A.; SILVA, M. K.; MAGALHÃES, M. G.; CABRAL, R. J. Perfil das mulheres líderes na cidade de Itajubá – MG. **Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 20 a 22 de junho de 2013.

PROBST, E. A evolução da mulher no Mercado de trabalho. **Revista do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, v. 02, n. 5, p. 1-8, 2008.

QUELHAS, F. C. Mulheres executivas no mercado de trabalho. **Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 5 a 7 de agosto de 2010.

QUIRINO, R. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 15, n. 15, p. 90-102, 2012.

RESENDE, W. V. A. **Liderança em empresas familiares**: Teoria e prática. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica** – Guia para a eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

SANCHEZ, J. F.; SEBASTIAO, F. A. O papel da liderança nas empresas. **Anais do XI SIMPEP**, Bauru, 08 a 10 de novembro de 2004.

SERPA, N. C. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: Questão de gênero. **Anais do Seminário Fazendo Gênero** - Diásporas, Diversidades, Deslocamentos. Florianópolis: UFSC, 23 a 26 de agosto de 2010.

SILVA, J. V. A. A relação trabalho e família de mulheres empreendedoras. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 1, n. 1, p. 1-18, janeiro/julho de 2006.

SILVA, S. C. A.; BITTAR, C. M. L. *O assédio moral no trabalho e a vulnerabilidade feminina. Revista CESUMAR*, v. 17, n. 1, janeiro/junho de 2012.

SMITH, M. *Australian census of women in leadership*. Sydney: ANZ Agency, 2012.

SOUZA, E. S.; SANTOS, S. P. Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de Administração de uma faculdade particular de São Paulo. E-FACEQ, v. 3, n. 3, maio de 2014.

TAFFINDER, Paul. Faça a diferença: Ferramentas testadas e aprovadas para o gerenciamento de mudanças. São Paulo: Clio Editora, 2005.

TONANI, A. V. Gestão feminina: Um diferencial de liderança – mito ou uma nova realidade. Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: FIRJAN, 12 a 13 de agosto de 2011.

VITOR, F. Mesmo com os avanços, as mulheres ainda são vítimas de preconceito. Jornal Opção, ed. 196, 10 a 16 de março de 2013.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.