

Área Temática: Recursos Humanos
LIDERANÇA FEMININA: UM OLHAR DIFERENCIADO DAS
ORGANIZAÇÕES

AUTORAS

GISELE NEGRETTI DE MORAIS
Universidade Presbiteriana Mackenzie
ginegretti@yahoo.com.br

LUCIANA ELER DE MELO
Universidade Presbiteriana Mackenzie
luciana.melo@videolar.com

JULIANA OLIVEIRA LIMA
Universidade Presbiteriana Mackenzie
juzinhalima@ig.com.br

CAROLINE DO AMPARO BATISTA
Universidade Presbiteriana Mackenzie
carolzinha_ab@ig.com.br

KELLER VIANA
Universidade Presbiteriana Mackenzie
keller@europafilmes.com.br

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar as características e os estilos de liderança de mulheres que ocupam cargos de líderes em diferentes segmentos organizacionais e se esses aspectos são distintos daqueles encontrados na literatura. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas de liderança e sobre gênero, mais especificamente, o papel da mulher no contexto do trabalho. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e utilizou o método qualitativo. A amostra foi aleatória, cujo principal critério foi o de acessibilidade, composta de cinco mulheres que ocupam cargos de liderança. O instrumento utilizado para coletar os dados foi a entrevista, e os mesmos foram tratados à luz da análise de conteúdo. Os resultados obtidos através da pesquisa evidenciam que as líderes deste estudo demonstram facilidade no relacionamento interpessoal, sensibilidade, empatia, compartilhamento e vontade de ajudar, apontando para um papel central no contexto onde está inserida. Depreende-se que, o papel de líder, suas características e habilidades, seu estilo de liderar quanto à busca pelo conhecimento, são convergentes com a teoria em estudo e que, portanto, os principais resultados não são distintos daqueles encontrados na literatura.

Palavras-chave: liderança feminina; líderes; gênero.

ABSTRACT

This study it has for objective to identify the characteristics and the styles of leadership of women who occupy positions of leaders in different organizations segments and if these aspects are distinct of those finding in literature. A bibliographical research on the subjects of leadership and sort was carried through, more specifically, the paper of the woman in the context of the work. One is about a research of exploration nature and used the qualitative

method. The sample was random, whose main criterion was of accessibility, composed of five women who occupy leadership positions. The used instrument to collect the data was interview, and the same ones had been treated to the light of the content analysis. The results gotten through the research evidence that the leaders of this study demonstrate easiness in the interpersonal relationship, sensitivity, empathy, sharing and will to help, pointing with respect to a central paper in the context where she is inserted. It is inferred that, the leader paper, its characteristics and abilities, its style to lead how much to the search for the knowledge, they are convergent with the theory in study and that, therefore, the main results are not distinct of those finding in literature.

Word-key: leadership feminine; leaders; sort.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as mudanças são cada vez mais constantes, as competições mais acirradas e o ambiente desafiador. As empresas não operam apenas em mercados regionais relativamente seguros, atualmente elas concorrem em uma economia globalizada complexa, altamente incerta e imprevisível. O ambiente organizacional vem sofrendo diversas mudanças, entre elas, mudanças tecnológicas, a diversidade cultural, novas exigências dos clientes, novos modelos de gestão cada vez mais sofisticados e as diferentes expectativas da sociedade modificando as relações de trabalho, afetando o comportamento das organizações e obrigando as mesmas a revisarem sua postura quanto à visão e ação estratégica.

Diante deste cenário, o tema a ser estudado trata da relação entre a liderança feminina e as organizações, que buscam características, habilidades e estilos diferenciados.

Para explorar esse assunto, é preciso entender como um líder eficiente administra seu trabalho e como suas ações contribuem para o desenvolvimento da organização.

Neste contexto, surge um novo modelo de gestão feminina. As mulheres percebem que, perante a grande competitividade organizacional é preciso reinventar métodos mais eficientes, focados nas relações humanas e que para tanto, precisam se preparar para atuarem como líderes, em contexto que nem sempre as mulheres são reconhecidas e valorizadas.

Assim analisa-se e inserção e a evolução da mulher no mercado de trabalho, comparando se as características das mulheres que desempenham cargo de liderança são distintas das características citadas na literatura.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Questão de pesquisa

O tema escolhido deve ser questionado, refletido e pesquisado a fim de transformá-lo em uma questão.

A questão de pesquisa científica que envolve este estudo ficou assim definida: *As características de mulheres em cargos de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura?*

De acordo com Gil (1999), a pesquisa social visa fornecer respostas tanto a problemas determinados por interesse intelectual ou por interesse prático.

Uma questão terá importância, em termos científicos, à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. A relevância prática do problema está nos benefícios que podem decorrer de sua solução. Do ponto de vista social, a relevância social de um problema está relacionada indiretamente aos valores de quem a julga. O tema proposto neste estudo é de grande relevância à sociedade e para o mercado de trabalho que vive em constante mudança. Os líderes desenvolvem um papel fundamental e importante dentro das organizações, pois eles podem levar sua equipe ao sucesso, atingindo suas metas com eficiência e eficácia ou ao fracasso. Isso dependerá da atuação do líder e do seu estilo de liderança.

Desta forma, busca-se comparar se as características de mulheres em cargos de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura.

Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral *identificar se as características de mulheres em cargo de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura.*

Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa em questão estão organizados, conforme segue:

- 1º) Apresentar e discutir os conceitos de liderança, suas teorias, bem como, aspectos que envolvem suas características;
- 2º) Analisar a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no ambiente organizacional;
- 3º) Identificar quais são as características que as mulheres participantes da pesquisa consideram importantes para uma pessoa ser líder;
- 4º) Conhecer os desafios, dificuldades e outras situações de contexto que envolve a liderança feminina, a luz das entrevistadas;
- 5º) Identificar se as características de mulheres em cargos de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura.

Neste estudo, optou-se pela entrevista para a realização da coleta de dados, visando obter informações que não podem ser encontradas em registros ou em documentos e que podem ser fornecidas por pessoas. Para tanto, utilizou-se de um roteiro semi-estruturado, com perguntas voltadas para entender o problema de pesquisa.

Os dados foram transcritos na íntegra e descritos em forma de relatório. Os resultados foram tratados utilizando análise de conteúdo, à luz de Bardin (1977) e organizados em categorias de respostas. Os dados foram analisados após a transcrição das entrevistas e comparados de acordo com o referencial teórico apresentado neste estudo. Além disso, foram destacadas as opiniões de cada entrevistada, relacionada às questões propostas pelo roteiro.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Embora exista um grande número de definições para o termo liderança, Bowditch e Buono (2002) afirmam que a liderança pode ser considerada como um processo de influenciar pessoas, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e objetivo das metas. De acordo com Kets de Vries (1997), a arte da liderança é criar um ambiente onde as pessoas agreguem grandes experiências e envolvida, neste ambiente, percam a noção do tempo. Para que isto ocorra, é necessário passar aos seus liderados um controle e um domínio do que estão exercendo. Para Kets de Vries (1997), um bom líder é aquele que consegue mostrar o que quer, sem dizer como, dando a liberdade aos seus liderados de mostrar resultados surpreendentes.

Evolução das teorias da liderança

De acordo com Bryman (2004), existem quatro abordagens para o estudo da liderança: a baseada no traço pessoal, que permaneceu até o final dos anos 40; a abordagem comportamental (estilo) que se manteve até o final dos anos 60; a abordagem contingencial que permaneceu entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e a abordagem da nova liderança que tem sido a maior influência no início dos anos 80.

Abordagem da nova liderança

Para Bryman (2004), a nova liderança descreve e caracteriza uma série de abordagens sobre liderança. Essas abordagens parecem sinalizar para um novo modo de conceituar e pesquisar liderança. Alguns termos são usados para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais se interessavam: a liderança transformacional, a liderança carismática, a liderança visionária e simplesmente a liderança. Juntos estes termos revelaram conceito de líder de alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação da visão, ou seja, como ele define a missão de uma organização e seus valores. Na visão de Bryman, a nova liderança é baseada em uma representação de líderes como gestores de significado e não apenas como um influenciador.

A seguir, apresenta-se a relação das teorias abordadas por Robbins (1998):

- *Teoria da Atribuição de Liderança
- *Teoria da liderança carismática
- *Teorias transacionais versus transformacionais
- *Liderança visionária
- *Liderança carismática
- *Modelo transacional

A inserção da mulher no mercado de trabalho

Existe uma dimensão muito importante, não só para as organizações, mas também para a sociedade como um todo, que é a participação da mulher no contexto do trabalho e os reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir sobre os fenômenos evidenciados na complexidade organizacional (MADRUGA *et. al.*, 2001).

A evolução da mulher no mercado de trabalho

Ao longo do tempo ocorreram algumas mudanças que acabaram por influenciar o ambiente organizacional, dentre elas, a globalização, inovações tecnológicas, mudanças nas exigências dos clientes e os novos e sofisticados modelos de gestão. Sobre esse assunto Madruga *et. al* (2001) apontam que essas profundas mudanças fizeram com que as organizações revisassem sua postura quanto à visão e ação estratégica. Pode-se dizer que atualmente as organizações já abrem espaço para a presença feminina em postos de liderança.

Habilidades da liderança feminina

Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. A mulher vai analisando o comportamento de sua mãe, e começa a adquirir conceitos sobre a vida, modo de agir, pensar, e conseqüentemente desenvolve muito mais cedo um talento maior de relacionamento. Com o desenvolvimento interpessoal na infância, a sensibilidade, a empatia, o compartilhamento e a vontade de ajudar fazem com que a mulher assuma um papel central no mundo interior.

Aspectos e competências da mulher na organização

Pode-se observar que as mudanças causadas pela maior participação feminina vão além das questões relacionadas à liderança. As empresas investem em benefícios favoráveis à família, como horário flexível, assistência pediátrica, creche no local de trabalho, etc.

Acredita-se que as novas regras do mundo nos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e com isso faz que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações.

O mundo do trabalho e a mulher

Segundo Cappelle *apud* Menda (2004, p.56), no momento em que as mulheres começaram a inserirem-se no mercado de trabalho, as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina começaram a emergir. A maioria dos discursos nas organizações sempre pregou igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional. Entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho, seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções.

A mulher do futuro nas organizações

A mulher do futuro será aquela que assumir a humanidade inteira, todos os seres humanos como seus filhos, conforme Muraro (1969). Quer seja ela mãe fisicamente ou não, a maternidade é que lhe dará o substrato de sua condição feminina. Abdicar desse traço é abdicar de si mesma. Querer fazer as mesmas coisas que faz o homem e do mesmo modo é substituir uma dominação por outra. A mulher tem que viver primeiro, profundamente, as características que lhe são próprias, e isso de modo maior, maduro, conseqüente e em todos os planos: nas ciências, nas técnicas, no trabalho manual, no campo, em casa.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Categorias de respostas

Entende-se por categorias de respostas aquelas eleitas para analisar os resultados da pesquisa e comparar com os achados da literatura. Nesta pesquisa, as categorias eleitas são: experiências pessoais, experiência profissionais, relacionamento entre líder-liderado, desafios e dificuldades, característica do líder e a busca das organizações por mulheres como líder.

Experiências pessoais

Com relação às experiências pessoais, verificou-se que as entrevistadas E1, E2 e E5 admitem que as pessoas já nascem apresentando características e traços de personalidade de líderes.

E5 Eu acho que a gente já nasce um pouco com essa habilidade, eu não acho que essa habilidade se desenvolve muito não, eu acredito que são algumas características minhas que me permitiram chegar até aqui, não foi à escola, não foi nenhum curso, o que contribuiu para eu conquistar a liderança é alguma coisinha que está lá dentro... Eu acredito que liderança é um gene.

E1 A gente tem na veia, uma... Acho que um hormônio correndo diferente... Porque as pessoas me ouviam com 17 anos, você via gente de na época 30, 40 anos ouvindo o que você falava e ouvindo com atenção, então você eu me perguntava: quem sou eu para esta pessoa dar toda essa atenção?

E2...Sempre fui representante desde o colégio...Na faculdade também fui representante de classe, também assumi a vice-presidência do Diretório Acadêmico durante três anos da faculdade...Sempre joguei nos jogos eu era a capitã do time...Enfim sempre trabalhei já com esta questão da

liderança. Já há muito tempo... Sempre estava encabeçando alguma situação.

Diante da literatura, Bryman (2004) comenta que a abordagem do traço pessoal busca as qualidades pessoais e características do líder, entretanto esta característica é inata e não uma habilidade aprendida. Tais características como habilidades (inteligência e fluência de discurso); e características de personalidades (conservadorismo, introversão / extroversão e autoconfiança). No entanto, as entrevistadas E3 e E4 declaram que a liderança pode ser desenvolvida.

E3 Meu pai criou todos nós para exercermos liderança, e não acho nem que ele tenha feito isso de propósito, ele é um líder, então todos nós em casa, fomos educados para sermos pessoas muito ativas, que buscam seu destino, não passivas.

E4 Acho que você só percebe depois que lhe pedem para coordenar um grupo de pessoas. Depois que me formei e passei a atuar mais na área de engenharia, tive algumas oportunidades de coordenar grupos de trabalho, uma equipe ou várias equipes.

Segundo Soto (2002), uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Isso é muito importante já que o comportamento pode ser apreendido e modificado enquanto as características pessoais são relativamente fixas.

Experiências profissionais

Carreira

As entrevistadas começaram a trabalhar muito cedo entre 14 e 18 anos, todos em cargos comuns não ligados a liderança, todas foram construindo gradativamente suas carreiras profissionais, buscando cada vez mais o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seus conhecimentos até conquistar o atual cargo de liderança.

Após evidenciar os aspectos individuais de cada entrevistada, verificou-se como cada uma, destas líderes, iniciou a construção de suas carreiras:

A entrevista 1 cursou Economia por acaso, porque percebeu que o curso de História não oferecia grandes oportunidades de trabalho, então sua segunda opção foi economia. Ela trabalhou com moda desde os 17 anos, fez um curso de moda em São Diego e partiu para este mercado. Durante sua carreira, ela trabalhou em algumas empresas, em diferentes cargos e, em seguida, montou sua própria empresa que fornecia para a empresa Shoestock. A entrevista recebeu uma grande proposta de seu cliente para trabalhar na área de coordenação, desenvolvimento, estilo e compras. Por este motivo a entrevistada encerrou sua empresa.

E1... Então... Na Ralf Loren eu trabalhei dos 17 aos 22 anos, daí dos 22 aos 28 na Beneduti e dos 28 aos 31 anos eu tive minha empresa e agora estou na Shoestock.

A entrevistada 2, desde a adolescência já desenvolvia a questão da liderança, como representante de classe e como vice-presidente do diretório acadêmico, mas iniciou sua carreira como auxiliar administrativa e como assistente.

Com o tempo, ela se desenvolveu e alcançou o cargo de liderança.

E2... E aí eu entrei na Finger, em 1994 e na Finger eu também entrei como assistente financeiro... Na época... Vai fazer treze anos, em outubro e dentro da Finger eu vim construindo... Conforme a empresa foi crescendo eu fui construindo toda a minha carreira.

A entrevistada 3 iniciou estagiando na área de sua formação, mas não seguiu carreira, pois não se identificou com as oportunidades do mercado. Além disso, a empresa não ofereceu um cargo efetivo após a conclusão de seu curso. Logo após, a entrevistada se candidatou ao cargo de *trainee*, em outra empresa, e firmou sua carreira como líder até hoje.

E3... A gente entra como trainee, faz diversos treinamentos, eu estava trabalhando no meio de pessoas brilhantes, pessoas de excelentes níveis... Eles nos exigiam uma atitude muito madura, de muita visão e nos dava apoio e capacitação...

A entrevistada 4 começou a trabalhar aos 16 anos de idade e teve seu primeiro emprego em uma fábrica de aparelhos eletrônicos numa linha de montagem. Aprendeu regras básicas para o bom relacionamento interpessoal como saber ouvir, respeitar o colega e identificar um trabalho de qualidade.

E4...Acho que construí minha carreira com muito trabalho, força de vontade, persistência, curiosidade para aprender e paciência.

A entrevistada 5 iniciou sua carreira profissional aos 14 anos, trabalhava e estudava. Ela entrou numa faculdade muito concorrida e só conseguiu ingressar no segundo ano. Sua carreira profissional teve início na área de informática por estar em evidência no mercado de trabalho. Após esse período, ela acabou conseguindo um estágio na montadora de veículos Ford.

E5 Comecei na Ford como estagiária de programação, esse começo de carreira foi muito tranquilo, eu não tinha muitas ambições, estava muito focada na minha família, então fiquei quase seis anos na área de informática... Fui amadurecendo e meus problemas familiares foram se resolvendo, comecei a despertar um pouco mais... Eu estou aqui faz muito tempo, as coisas não acontecem muito e achei que estava na hora de buscar realmente uma carreira... E foi quando fui promovida à analista sênior.

Durante toda esta trajetória, as entrevistadas foram adquirindo algumas características que para Kets de Vries (1997), são palavras chaves que contribuíram para o seu crescimento, entre elas: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura as experiências, conhecimentos de tarefas relevantes e estabilidade emocional.

Relacionamento entre líder e liderado

Neste item o perfil de cada entrevistada está relacionado com as questões de tomada de decisões em grupo, ter diálogo, não ser autoritário, manter harmonia no ambiente de trabalho, respeitar as diferenças de todos, ser transparente com os funcionários, orientar educadamente a sua equipe a fim de alcançar o resultado e a qualidade do trabalho determinado. Na visão de Robbins (1998), essas características estão ligadas à **teoria transacional**, que conduzem ou motiva seus seguidores na direção das metas por meio de suas funções e exigências das

tarefas e **transformacional**, que oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a ser liderado, além de possuírem carisma. Essas teorias são encontradas na teoria da nova liderança.

E1 Acredito que o diálogo é à base de tudo e vitalício para a empresa e seu desenvolvimento.

E2...Aquelas decisões que necessitam do comprometimento de todos, que as pessoas vão trabalhar para que aquilo aconteça, nós tomamos em grupo, o que o grupo definiu essa decisão nós vamos tomar. Com relação ao relacionamento, eu procuro trazer para dentro da empresa um relacionamento mais harmônico possível, que cada um respeite a diferença de todos...

E3 Uma das coisas que eu aprendi é que você deve ser extremamente transparente com as pessoas. Quando um funcionário não está bem, ou quando está bem, ele tem que ser o primeiro, a saber. Então, é muito cruel você não compartilhar com o maior interessado o caminho que ele deve seguir. Não é a parte mais fácil, mas é o que deve ser feito.

E4 Algumas decisões eu tomo com o grupo envolvido na atividade, outras são tomadas sozinha. O fator tempo é muito importante nas empresas e para algumas decisões não dá para esperar o debate e o consenso geral. O meu relacionamento com o grupo é bom.

E5 Bom o meu estilo de trabalhar é aberto eu gosto muito de diálogo, falo muito e pra mim funciona e é claro que a gente tem que se adaptar, como eu sou uma pessoa muito flexível, é muito legal porque eu tenho 3 gerentes completamente diferentes... Então o que eu faço é que eu desenvolvi 3 maneiras diferentes de trabalhar com eles...eu gosto muito de feedback, eu estou sempre me reunindo com eles, e dizendo o que está indo bem e o que não está.

Entretanto, a entrevistada 5 comenta as dificuldades encontradas quando assumiu o cargo de liderança na atual empresa, cujos líderes anteriores tinham um método de liderar muito autoritário e repressivo. Esse comportamento dificultou muito a sua gestão em relação aos liderados, pois os mesmos não estavam habituados a uma liderança mais democrática.

E5...Pelo fato de ser mulher não, é...Na verdade assim... A resistência aqui teve muito mais a ver com experiências anteriores de outras pessoas, porque passaram pelo meu lugar pessoas muito difíceis, como eu te disse, então eu tive que construir muito devagarzinho essa relação, a reação deste analista é um reflexo das pessoas que passaram aqui anteriormente, por isso que eu te digo, que o time hoje talvez não ande tão bem, porque os relacionamentos não vão bem, o time hoje precisa de um líder que seja mais emoção que razão, porque saber o trabalho, todos eles sabem.

Não obstante as entrevistadas tenham colocado os aspectos positivos frente às características de liderança, outros pontos foram ressaltados, identificando situações constrangedoras ou

mesmo diferentes daquelas apontadas anteriormente, segundo E1, E2, E3 e E4, quanto ao relacionamento entre líder e liderado.

Bowditch e Buono (2002), o modelo de Fiedler, possui as variáveis situacionais básicas, sendo elas: entre as relações líderes-membro (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito); a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida); e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados.

Bergamini (1994) a eficácia de cada estilo está relacionada com os resultados do teste LPC e uma variável situacional de Fiedler conhecida como “favorabilidade situacional” ou “controle situacional”, permitindo o controle do líder sobre seus subordinados.

Segundo Fiedler *apud* Bergamini (1994), líderes com avaliação boa no LPC estão preocupados em ter boas relações interpessoais, ganhando auto-estima através dessas relações; e os líderes com baixa avaliação na ferramenta LPC, estão preocupados em atingir sucesso, mesmo correndo o risco de obter relacionamentos pobres.

Diante das informações, identificou-se que as entrevistadas em algum momento de sua carreira profissional passaram por algum desafio que foi marcante e importante para seu crescimento, algumas relacionadas com a busca de conhecimento, outras com o relacionamento interpessoal, outras com a preocupação de polemizar e estimular as divergências de idéias ou mesmo assumir individualmente a responsabilidade de liderar um novo projeto. Com relação às dificuldades, notou-se que existe uma diversidade de acordo com o contexto em que cada líder está inserida, assim como o seu perfil e suas limitações pessoais encontradas no dia a dia.

Dentro da pesquisa, verificou-se que a dificuldade predominante entre as entrevistadas foi o preconceito, tanto fisicamente como a questão do machismo.

E1 Quantas vezes já ouvi: Quem é essa menina para achar que sabe alguma coisa? Então, as dificuldades foram sendo ultrapassadas sempre focando no objetivo e não falando nada a toa... Não tem dinheiro no mundo que pague você realizar seu trabalho da melhor forma possível e ser reconhecida, não no sentido de parabéns, mas sim de ver a pessoa usando o produto que você criou e vendo este ser repostado se tornando um sucesso.

E2 Desafios são muitos, mas a dificuldade não vê nenhuma, não sei se é porque estou há muito tempo na liderança, mas eu não vejo dificuldade em liderar.

E3...As mulheres tendem a consensar(sic)...E isso não é bom, não é necessariamente a melhor conduta em determinadas situações, pelo contrário, a gente às vezes tem que polemizar, estimular a divergências de idéias, para que um assunto possa ser mais discutido. A gente tem que dizer não, sabendo que não está dizendo não a pessoa e sim a idéia.

E4 A unidade era nova. No começo a equipe era formada por somente dois engenheiros. A lista de atividades era enorme, não conseguíamos realizar tudo que era esperado.

E5...Então muitas vezes eu fui chamada de menina, ate por eu ter um biótipo pequeno, eu tenho 40 anos, eu não sou uma menina e nem era já mais quando essas pessoas me chamavam de menina, mais assim eu tinha a desvantagem pro trabalho.....Na vida real é uma vantagem, que

era uma desvantagem no meu trabalho de parecer um pouco mais jovem também.

Bennis (2001) diz que é essencial o autoconhecimento na formação de um líder. Para se tornar um líder, ele deve ser ele mesmo, e este nível é um dos mais difíceis de ser alcançado na vida. Quanto melhor o líder se conhece, melhor o líder compreende as mensagens muitas vezes contraditórias recebidas todos os dias.

Características de líder

As características desejáveis para as entrevistadas são comuns para a maior parte delas, pois almejam o objetivo, a comunicação, a responsabilidade, a humildade, a capacidade de escuta. Já nas características indesejáveis a proporção de aspectos desejáveis é muito mais relevante e isso tem pertinência com a teoria, que coloca muito mais características desejáveis do que indesejáveis.

O perfil das entrevistadas é identificado na teoria do Hollenbeck (2002), que argumenta que os líderes carismáticos existem para atender as necessidades de desempenho e satisfação de cada membro do grupo. Por meio de suas aptidões e traços de personalidade, estilos de decisão e comportamento, os líderes precisam atender as expectativas de seus seguidores, despertando a consciência para a importância das metas do grupo e de seus interesses pessoais.

E1 Uma pessoa que vem e impõem. Eu quero isso. Ela pode até conseguir aquilo que ela quer, isto é terminar a tarefa, concluir seu trabalho, mas você não terá uma equipe unida.

E2 Indesejável...Eu acho que é não se comprometer. Eu não me comprometo com o que eu estou fazendo. Falta de comprometimento. Um líder que tem que estar comprometido com sua equipe e com os resultados da empresa.

E3...A integridade embute você reconhecer erros sem ser submisso, mas sendo humilde, a integridade de você concordar com um ponto de vista diferente do seu porque tem argumentos melhores, a integridade de quando você mudar de opinião, não deixar que os outros achem que você é louca, explicar, eu mudei de opinião por isso.

E4 Indesejável para mim é ser muito autoritário, depreciar a capacidade das pessoas e ser centralizador.

E5 O que eu tentava mostrar para as pessoas é que eu não estava lá para agredi - lá e sim para ajudar, se ela tivesse algo a mais para mostrar eu estava lá para ouvir.

Já na concepção de Drucker (1996), os líderes se desdobram em características como:

- são dotados de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações “sorrir ao mesmo tempo em que dão pontapés”;
- são honestos em relação as suas próprias fraquezas e sinceros para melhorá-las;
- possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles;
- são pró-ativos, determinando uma meta clara para seu objetivo;

O autor diz que líderes são animadores, pois transmitem energia para seus subordinados e para a organização.

A busca das organizações por mulheres como líder

No geral todas as entrevistadas pontuam que as organizações têm buscado mais mulheres como líderes cada uma com seu ponto de vista, mas todas com o mesmo consenso.

E5 Sem dúvida as empresas buscam mais equilíbrio nos quadros, elas querem ter homens e mulheres.

E4 As mulheres têm facilidades em administrar generalidades, ou seja, conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo. São objetivas, persistentes e pacientes.

E1 Acredito que as mulheres têm a capacidade de perceber onde está o problema e lidar com ele mais facilmente de maneira mais dócil.

E3 Infelizmente, é uma mão de obra mais barata. A mulher exige menos financeiramente, a mulher é crente, ela não trabalha somente pelo dinheiro, o dinheiro é só uma parte do negócio.

E2 Se a empresa valoriza a mulher ou são produtos para a mulher, estão solicitando a mulher, por causa da forma que a mulher lidera, essa forma de liderar é a forma esperada hoje por este movimento das novas lideranças, ou seja, de pensar nos detalhes, a mulher é extremamente detalhista, de pensar no todo o tempo todo, de não usar a sua hierarquia, a mulher não precisa impor, a gente trabalho mais em equipe.

Com base nos trechos apresentados acima, analisa-se que a E3 acredita que as organizações buscam líderes femininas, mas não por uma habilidade específica ou por um diferencial feminino, mas sim por se tratar de uma mão-de-obra barata e tão qualificada como outra.

As demais entrevistadas têm o mesmo ponto de vista em relação à busca das organizações por mulheres no cargo de liderança, mas todas destacam sua opinião em relação a este assunto, sejam por motivo de salários mais baixos, para equilíbrio do quadro de funcionários, pelo fato das mulheres terem a capacidade de perceber onde está o problema ou por empresas que valorizam a mulher por trabalhar no segmento voltado para o universo feminino.

Para Kets de Vries (1997) os talentos femininos estão tão perceptíveis, que a grande maioria das organizações que surgem no momento, parece que as empresas estão fazendo sob medida para as habilidades das mulheres. E com isso entram em desafio com sua própria personalidade de mostrar e encontrar seu ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Em síntese, estes resultados demonstram que tanto o papel de líder, as características, as habilidades, o estilo de liderar quanto à busca pelo conhecimento de cada entrevistada citada neste estudo, estão relacionados com a teoria de diversos autores e que, portanto, não são distintas daquelas citadas na literatura, conforme descrito a seguir:

*Há referências entre algumas entrevistadas de que a pessoa já nasce com características e traços de líder, enquanto que outras acreditam que a liderança pode ser desenvolvida.

*As entrevistadas iniciaram em cargos comuns não ligados a liderança e foram construindo gradativamente suas carreiras profissionais buscando cada vez mais o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seus conhecimentos até conquistar o atual cargo de liderança.

*A maioria das entrevistadas pratica a teoria transacional, que conduz e motiva seus seguidores na direção das metas por meio de exigências de tarefas, além de possuírem carisma.

*Todas as entrevistadas vivenciaram um desafio que foi marcante e importante para seu crescimento. Com relação às dificuldades, notou-se que existe uma diversidade de acordo com o contexto em que cada líder está inserida, assim como o seu perfil e suas limitações pessoais encontradas no dia a dia.

*As características desejáveis para as entrevistadas são comuns para a maior parte delas, pois almejam o objetivo, a comunicação, a responsabilidade, a humildade, a capacidade de escuta.

*Já nas características indesejáveis, cada entrevistada tem uma opinião, porém a principal característica em comum é o autoritarismo.

*As entrevistadas têm o mesmo ponto de vista em relação à busca das organizações por mulheres no cargo de liderança, mas todas destacam sua opinião em relação a este assunto, sejam por motivo de salários mais baixos, para equilíbrio do quadro de funcionários, pelo fato das mulheres terem a capacidade de perceber onde está o problema ou por empresas que valorizam a mulher por trabalhar no segmento voltado para o universo feminino.

CONCLUSÃO

As considerações finais serão abordadas neste capítulo com o intuito de retomar o objetivo central desta pesquisa, além de delinear algumas considerações gerais com base nos resultados obtidos.

Diante do objetivo geral formulado, neste estudo, que buscou identificar se as características de mulheres em cargos de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura, notaram-se pontos convergentes com as teorias estudadas. Não obstante os dados levantados por meio das entrevistas evidenciaram características positivas e negativas de um líder, também constatadas na literatura, ficou claro o receio e a dificuldade que as entrevistadas tiveram de expressar os aspectos negativos no desenvolvimento das práticas do dia-a-dia perante seus liderados. É fato que a literatura é escassa nesse tipo de apontamento, priorizando os deveres, as obrigações e as características positivas que distingue um líder de outros profissionais no contexto organizacional.

Observa-se a necessidade das organizações em buscarem novas alternativas e novos tipos de líderes com características e habilidades diferenciadas para atuarem nesse contexto competitivo e ainda a falta de oportunidade com relação às mulheres.

Assim, dentro deste contexto, pôde-se observar que as mulheres estão se destacando, demonstrando com mais clareza, objetividade e profissionalismo suas competências conquistando assim seu espaço.

Ficou claro, com os resultados dessa pesquisa, que o estilo de liderança das mulheres entrevistadas não difere em relação à teoria estudada. Por outro lado, embora encontre características e estilos de liderança semelhante na literatura, ficaram evidentes as diferentes ações femininas no comando de seus grupos, características próprias no desenvolvimento de suas atividades e, sobretudo, diferentes pontos de vistas em relação ao conceito de líder.

Após este estudo, notou-se que a mulher desempenha um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher naturalmente consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, se preocupando com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa.

Desta forma, pôde-se obter um novo olhar em relação às características que as mulheres possuem e que de agora em diante serão exploradas e bem aplicadas por mulheres que acreditam em si mesmas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BENNIS, Warren; SPEITZER, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança-administração do sentido**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDTICH James L.; BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRYMAM, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S.R. et. al. Handbook de estudos organizacionais. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Person Education, 2002.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. 10 ed. São Paulo: Futura 1996.

GIL, Antonio C. **Pesquisa social**. 5 ed.. São Paulo: Atlas S.A.1999.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa – como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

MADRUGA, Lucia R. R.; GOMES, Claudia M.; FLEIG, Daniel G. **A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidencias identificada na realidade atual**. 2001.

MENDA, Patrícia Buksztejn. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. Porto Alegre. 2004.

MURARO Rose Marie. **A mulher na construção do mundo futuro**. Vozes, 1969, v.1.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social – Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1999.

ROBBINS, Stephan P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: 1998.

SOTTO, Eduardo. **Comportamento organizacional – o impacto das emoções**. 2 ed. São Paulo, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2002