

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

OS DESAFIOS DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA

AUTORES

ANA LETICIA SIQUEIRA DE CASTRO

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ana.leticia@cemig.com.br

MARCO AURELIO RAMOS

Faculdade Novos Horizontes

marco.ramos@unihorizontes.br

MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO

Faculdades Novos Horizontes

secposgrad@unihorizontes.br

RESUMO

Este artigo busca identificar e analisar os desafios encontrados pela mulher que ocupa um cargo de liderança, ao gerenciar suas equipes de trabalho e, concomitantemente, administrar a sua vida pessoal. Dessa maneira, procura-se compreender a importância da presença da mulher no mercado de trabalho, sendo consideradas estatísticas para comparação entre a participação masculina e feminina no mundo dos negócios. Foram abordados conceitos e teorias sobre a liderança e discutidos o papel e as características do líder no contexto organizacional. Buscando realizar um paralelo entre teoria e prática, foi realizada uma pesquisa de campo com mulheres e homens, que ocupam posições de liderança, em uma empresa do setor energético sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os desafios e dificuldades encontrados pelas mulheres líderes ao administrar sua profissão e sua vida pessoal são retratados na análise de dados deste estudo. Os relatos dos entrevistados demonstram que a presença da mulher está cada dia mais consistente e sólida no mundo dos negócios. Isto se deve ao contexto da globalização que propiciou a conscientização do público feminino da necessidade de independência financeira e realização profissional, fazendo-o atentar para sua potencialidade e habilidades, com o objetivo de ocupar cargos de liderança.

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

ABSTRACT

This article seeks to identify and analyze the difficulties, obstacles and challenges faced by the woman who occupies a position of leadership, managing work teams and, concomitantly, manage your personal life. Thus, we seek to understand the importance of the presence of women in the labor market, considering statistics for comparison between male and female participation in the business world. We discussed concepts and theories about leadership and discussed the role and characteristics of the leader in the organizational context. Seeking to make a parallel between theory and practice, we conducted a field research with women and men in positions of leadership in the energy sector a company headquartered in Belo Horizonte, Minas Gerais. The challenges and difficulties encountered by women leaders to manage their professional and personal life are portrayed in the analysis of data from this study. The accounts of respondents show that the presence of women is becoming more consistent and solid in the business world. This is the context of globalization that brought public awareness of women's need for financial independence and professional achievement, making him pay attention to their potential and abilities, in order to occupy positions of leadership.

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras pesquisas apontam o aumento contínuo da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, seja pelo desejo da busca pela sua independência financeira, realização profissional ou necessidade de sustento da família. Este movimento iniciou-se, a partir da década de 70, com a crescente industrialização do país.

As organizações vêm buscando, cada dia mais, obter resultados expressivos para se manterem competitivas no mercado. Para atender às exigências do novo cenário globalizado, focam especialmente em processos e pessoas. Este contexto contribui para que as mulheres ganhem ainda mais espaço no mundo do trabalho e, conseqüentemente, assumam posições de destaque nas empresas. Suas características tipicamente femininas passam a ser desejáveis e essenciais para o mercado competitivo.

Esta mudança no cenário capitalista imprime a curiosidade em conhecer a trajetória da mulher no âmbito empresarial até a conquista do cargo de liderança. Torna-se interessante compreender como se dá a sua presença no mercado de trabalho, quais as suas habilidades e competências para liderar negócios e pessoas e qual a percepção dos homens com relação à liderança feminina dentro da organização.

Beauvoir (1999, p.470) faz uma distinção entre as características de liderança masculina e feminina. Para ela, o homem dentro da organização se impõe e tenta fazer com que os demais acreditem em sua competência. A mulher não revela esta segurança masculina. “Nos negócios, na administração, mostra-se escrupulosa, minuciosa, facilmente agressiva”, afirma a autora.

Segundo Kolb et al. (1978), o líder encontra algumas dificuldades no cotidiano da sua função, destacando como seus principais problemas a responsabilidade, a autoridade, a delegação de tarefas, a definição de objetivos, o controle, a avaliação de desempenho dos profissionais, a formação de equipes e o manejo dos conflitos.

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar os desafios encontrados pela mulher que ocupa cargo de liderança, ao gerenciar suas equipes de trabalho.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois buscou-se compreender os fatos descritos e os relatos feitos pelos líderes formais entrevistados que estão, atualmente, em cargos de gestão na Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG (COZBY, 2003 e TRIVIÑOS, 1987).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada. Buscou-se compreender e detectar a trajetória da mulher no âmbito empresarial até a conquista do cargo de liderança, as suas habilidades e competências para liderar negócios e pessoas e identificar qual a percepção dos homens com relação à liderança feminina dentro da organização.

2 A PRESENÇA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A presença da mulher no mercado de trabalho globalizado é um assunto que se encontra em pauta nos dias de hoje, colocando em xeque a concepção machista presente nas relações de trabalho e poder.

Brum (1991) destaca que mudanças alteraram a estrutura da sociedade brasileira a partir da Primeira Guerra Mundial, quando se iniciou o processo de emancipação das mulheres. Um número considerável de homens foi ordenado para a guerra e as mulheres

convocadas para o trabalho nas fábricas. O autor coloca que o processo de emancipação da mulher se inicia e ela começa a ingressar progressivamente no trabalho produtivo.

De acordo com Hirata (2002), paradoxos marcam a globalização, trazendo benefícios para as relações entre as nações do mundo, mas também malefícios, sendo as mulheres as mais atingidas pelas mudanças na organização do trabalho, pois assumem muitas vezes cargos marcados pela discriminação e vulnerabilidade.

Bruschini (1993) e Castilho (2006) que destacam que as mulheres sofrem discriminação no mercado de trabalho. Mesmo que façam a mesma atividade que o homem, elas ainda possuem remunerações menores. Encontram maiores dificuldades para ocupar cargos de liderança e são mais vulneráveis, estatisticamente falando, a entrar no mercado informal. Porém, Castilho (2006) completa que, apesar das desigualdades que a mulher tem sofrido na atualidade, ela tem tomado consciência do seu papel na sociedade.

Ainda que a posição da mulher no mercado de trabalho tenha mudado, pois já há uma grande concorrência entre homens e mulheres por novos postos de trabalho e que disputam na mesma proporção de escolaridade entre outros, há também muitas mulheres que não tiveram oportunidade de se expandir intelectualmente e naturalmente são inseridas pelo mercado de trabalho informal. (MORAES, 2008, p.14).

Em contrapartida, Laniado e Milani (2007) destacam que a globalização favorece a formação de novos coletivos, possibilitando às mulheres se integrarem na luta em busca de igualdade de oportunidades.

Fonseca (1996) aborda as transformações ocorridas no papel social da mulher, ressaltando que a mudança no comportamento feminino é verificada pela presença cada vez maior da mulher nas universidades e nos espaços públicos, pelo aumento dos movimentos feministas e pela queda crescente da fecundidade, fatores estes que influenciam diretamente a inserção da mulher do mercado de trabalho.

Lisboa (2008) considera que os estudos que cercam o tema feminismo pressupõem que o empoderamento das mulheres é condição para a igualdade de gênero, sendo requisito para a obtenção de igualdade entre homens e mulheres, representando um desafio às relações patriarcais de dominância do homem.

Segundo Fem (2005), a igualdade de gênero diz respeito ao estágio que os homens e mulheres realizam o seu potencial de desenvolvimento humano por inteiro, no que tange aos direitos, responsabilidades e oportunidades.

Neves (2002) compreende que a maneira como a mulher lida com a desigualdade de gênero possibilita a melhoria de sua escolaridade e novas representações acerca do seu papel na sociedade, fazendo-a cada dia mais ocupar cargos de prestígio.

Para se analisar a presença feminina no mercado de trabalho, é necessário levar em conta a participação masculina nesse mercado.

Nesta contingência, a comparação entre a presença das mulheres e a presença dos homens no mercado de trabalho, em São Paulo e em Minas Gerais, nos últimos anos, pode ser analisada nos gráficos a seguir.

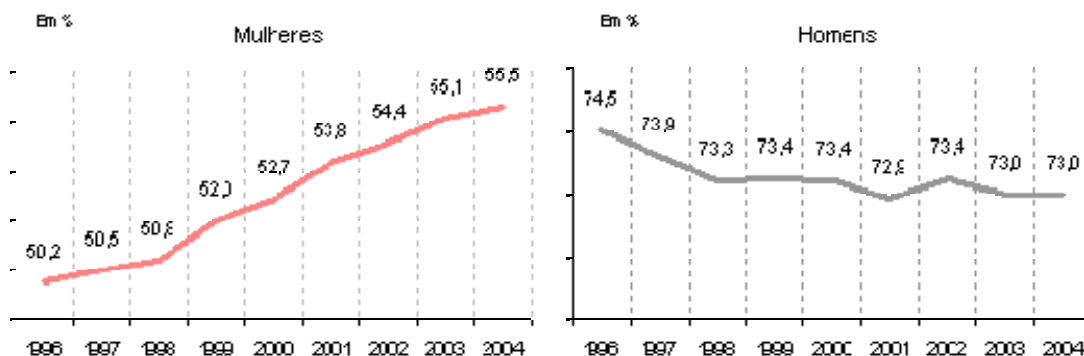


Gráfico 1 – Taxas de Participação, por sexo – Região Metropolitana de São Paulo – 1996 – 2004

Fonte: SEP. Convênio Seade – Dieese e MTE/FAT. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED.

Os dados apontados pela pesquisa realizada pelo Sistema Estadual de Análise de Dados – Seade apontam que a presença das mulheres no mercado de trabalho na Região Metropolitana de São Paulo, a maior cidade do país, cresceu de 50,2% em 1996 para 55,5% em 2004, sendo esta proporção a mais elevada dos últimos 20 anos. Em contrapartida, a presença dos homens teve leve queda no período analisado, passando de 74,5% em 1996 para 73% em 2004.

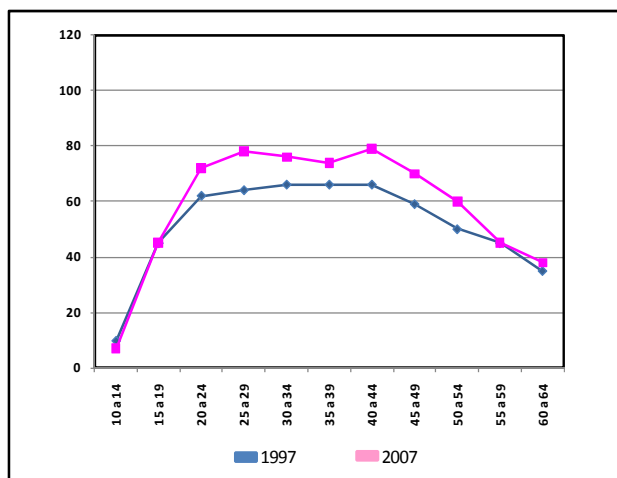


Gráfico 2 - Taxa de Participação Feminina, por faixa etária - Minas Gerais - 1997 - 2007

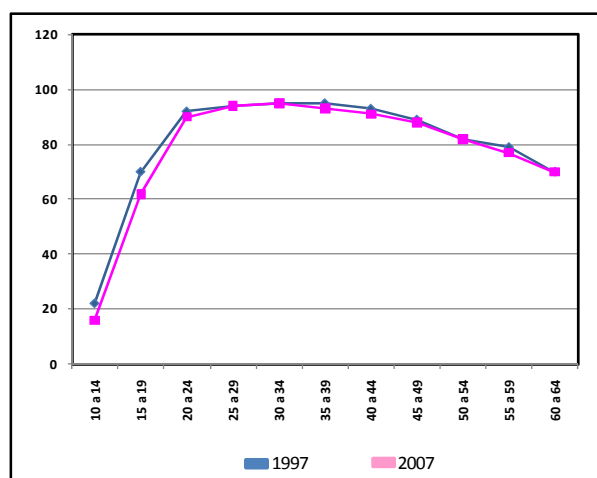


Gráfico 3 - Taxa de Participação Masculina, por faixa etária - Minas Gerais - 1997 - 2007

Fonte: Teixeira et al., 1997 e 2007.

Castilho (2006) coloca que o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho nos últimos 50 anos é fato marcante na sociedade brasileira e, para a autora, o que justifica tal fato são os fatores econômicos e culturais.

Para Bruschini (1993) um dos motivos que levou ao novo comportamento feminino no mercado foi a contextualização econômica da década de 1970 que trouxe deterioração nos salários dos trabalhadores, obrigando-as a buscar uma complementação para a renda familiar.

Completando com Rios-Neto e Batista (1998), citado por Souza (2009), o aumento da presença da mulher no mercado de trabalho aconteceu de maneira generalizada, sem se considerar a distinção de idade, raça, cor, nível socioeconômico e região de residência.

Constata-se que a mulher vem tentando conquistar, cada dia mais, seu espaço nas empresas e vem demonstrando suas aptidões e habilidades para liderar amplas equipes e gerenciar negócios desafiadores.

Saber superar os obstáculos e dificuldades encontradas na trajetória profissional é tarefa essencial para a mulher gerente, que deve também ser capaz de driblar os preconceitos oriundos da cultura brasileira.

Pesquisa realizada por Neves (2002) identificou que das 500 maiores empresas do país estudadas, apenas duas possuem presidente mulher. Das diretoras destas empresas (7,7% do total), apenas 9% têm responsabilidade direta pelos lucros e prejuízos da organização.

Andrade et al. (2002) e Mourão e Galinkin (2007) realizaram estudos sobre a presença da mulher em cargos de liderança e constataram que esta experiência tem estimulado a representação do modo feminino de gerenciar. Atribuiu como características femininas a organização, flexibilidade, atenção aos processos e sensibilidade, atributos estes diferentes da maneira de gerenciar masculina.

O novo contexto, na era da modernidade, amplia a discussão sobre as competências necessárias à mulher para que consiga conciliar as responsabilidades de sua vida profissional, seus desejos, sua vida pessoal e familiar.

3 LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO

Com a transição da era industrial para a atualidade, conhecida como a era do conhecimento ou da informação, as exigências no mundo dos negócios cresceram significativamente, demandando que as organizações se preparem melhor para que tenham um maior desempenho e resultados expressivos e possam enfrentar os desafios impostos pelo mercado e, assim, garantirem sua sobrevivência.

Neste novo contexto, o tema liderança ganha foco, sendo as características e as qualidades dos líderes fundamentais para a administração de empresas. Estudos das teorias sobre liderança são encontrados na literatura e procuram discutir os papéis do líder nas organizações, bem como seu perfil e suas habilidades.

Sabe-se que o líder empresarial é aquele profissional capaz de gerenciar seus negócios e suas equipes, exercendo determinada influência sobre seus subordinados em busca do alcance de metas e objetivos específicos.

Segundo Useem (2009), especialista em liderança, o líder deve conhecer claramente seus objetivos e saber comunicá-los, estimular e criar condições para o compartilhamento de conhecimentos e experiências, preparar suas equipes para situações adversas, estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e habilidades e possuir coragem para tomar as decisões necessárias.

O conceito de liderança é muito abrangente e, buscando compreender um pouco mais sobre o termo, cabe aqui destacar algumas definições de estudiosos do assunto.

De acordo com Terry (1960) citado por Robbins (1999, p. 103), “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

Para Hollander (1978), liderança é um processo que envolve relacionamento de influência em duplo sentido. Pode-se dizer que a relação de liderança é uma via de mão dupla, onde há de um lado o líder e de outro o liderado.

Segundo Lacombe (1999):

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos (LACOMBE, 1999, p. 55).

Daft (2000) aborda a liderança como um processo de influência pelo qual os indivíduos devem facilitar o movimento de um grupo de pessoas em busca do alcance dos resultados e metas compartilhadas. O líder precisa definir o rumo a ser seguido e formular a visão de futuro para, posteriormente, disseminá-lo e inspirar a equipe a superar possíveis obstáculos.

De acordo com Goleman (2001):

A liderança é quase só inteligência emocional, principalmente quando se trata de discernir o que fazem os gerentes e o que fazem os líderes, em coisas como assumir uma posição, saber o que é importante para si e perseguir suas metas em parceria com outras pessoas. (GOLEMAN, 2001, p.202)

Para Hunter (2004, p.25) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Silva (2005, p.252) afirma que “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”.

Madza (2006, p.8-9) destaca que “liderar é construir habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais sem a vantagem de uma capacitação sistemática”.

Apesar de diversos autores desenvolverem os seus estudos sobre liderança e conceituá-la a sua maneira, percebe-se uma predominância em sua essência da habilidade em influenciar pessoas, envolvendo e direcionando-as com o objetivo de alcançar as metas organizacionais.

Aspecto relevante nesta análise é a utilização da palavra influência ao invés de imposição, pois com a liderança não é possível impor motivação para as pessoas desenvolverem as atividades a elas delegadas. Assim, a liderança está presente quando as ações executadas são realizadas pela livre vontade de cada indivíduo.

Para uma liderança ser bem sucedida, Soto (2002) considera que não são as características pessoais as fundamentais neste processo, mas sim a combinação de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e a utilização de três habilidades: as técnicas, as humanas e as conceituais.

A habilidade técnica está relacionada à execução e domínio do conhecimento do trabalho. A habilidade humana diz sobre a capacidade de se ter um bom relacionamento com as pessoas, visando bons resultados empresariais. E a habilidade conceitual é a capacidade de compreensão da organização como um todo, pensando em modelos, marcos e relações amplas.

Montana e Charnov (2003) destacam que há dois tipos de líder nas organizações. Aqueles que são os líderes formais já definidos previamente e aqueles que atuam como líder de maneira informal. O líder formal é aquele que recebe oficialmente da organização a autoridade e o poder, são os coordenadores, gerentes, diretores e presidentes. O líder informal é aquele que não possui oficialmente a autoridade e o poder, mas apresenta características de líder no qual exerce uma função de liderança, influenciando os demais membros da organização.

Loden (1988) discute a liderança feminina colocando que as mulheres desenvolvem uma estratégia singular de administrar o negócio a partir dos seus aprendizados na infância, seus valores e comportamentos que são direcionados para relacionamentos e cooperação. Porém, ressalta que essas características não são exclusivas das mulheres, não sendo correto se fazer uma generalização, pois é possível encontrá-las também entre os homens. Da mesma maneira, destaca que há mulheres que possuem características tipicamente masculinas em sua

forma de liderar. A diferenciação que se encontra é que as características particulares na liderança femininas aparecem de forma mais acentuada nas mulheres do que nos homens.

Para compreender melhor o tema apresentado, algumas teorias buscam explicar como um indivíduo se torna um líder eficaz, conforme apresentadas a seguir.

3.1 Teoria da abordagem do traço

A abordagem do traço é a mais antiga e, segundo Leitão (1999), domina as primeiras investigações no campo da liderança.

Esta teoria estuda os líderes individualmente com o objetivo de identificar suas características pessoais de personalidade buscando distinguir os líderes dos não líderes. Os estudiosos da abordagem do traço buscaram definir quais traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa diferenciavam os líderes.

Considera que as pessoas já nascem com traços de personalidade que as tornam capazes de se tornar líderes, e sem este aspecto não seria possível se formar um líder apenas pelo processo de crescimento e aprendizado. Resumindo, os traços de personalidade determinam se uma pessoa será ou não líder. As características de um líder, de acordo com essa abordagem, seriam inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade, etc.

Caravantes (1999), porém, afirma que a teoria dos traços de personalidade dos líderes é ineficaz, embora seja interessante. O sucesso como líder não depende dos traços e das características de personalidade, apesar de terem influência significativa na determinação da liderança. Assim, os estudos foram direcionados à teoria comportamentalista da liderança.

3.2 Teoria comportamentalista

A teoria comportamentalista estuda os comportamentos dos líderes eficazes com o objetivo de diferenciá-los dos líderes ineficazes. Esta abordagem buscou respostas mais conclusivas sobre a natureza da liderança, defendendo que ela não se dá unicamente pelos traços de personalidade, mas também pelo padrão de comportamentos. Considera que o estilo e características de comportamento de um líder são: autocracia, liberalismo e democracia. O líder sabe como delegar, como comunicar, como motivar, etc.

Nos anos 40, estudos realizados na Universidade de Ohio e Michigan chegaram à conclusão que os fatores situacionais deveriam ser integrados a esta teoria.

Para Robbins (2005) e Caravantes (2005) a teoria comportamental obteve um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, mas faltaram os fatores situacionais que influenciam o seu sucesso ou o fracasso.

3.3 Teoria contingencial

A teoria contingencial aborda as influências da circunstância, aspectos não analisados pelas teorias do traço e comportamental. Busca adequar o comportamento do líder às situações e têm como fatores os valores, as experiências, as expectativas dos líderes, expectativas dos liderados e dos superiores.

Segundo o modelo de Fiedle, citado por Oliveira (2000, p.18), “a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”.

Para se analisar a teoria contingencial, é necessário avaliar a teoria da meta e do caminho desenvolvida por House (1971), que afirma que o líder deve ajudar os seus funcionários a alcançar as metas, orientando-os e apoiando-os. House (1971) observou os seguintes tipos de comportamentos de liderança: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para a conquista.

Muniz (2007), descreve o modelo da participação e liderança que faz uma relação entre o comportamento de liderança e a participação no processo decisório.

3.4 O líder e o chefe

Para se compreender melhor o termo “líder”, é necessário diferenciá-lo do termo “chefe”, muitas vezes abordados como similares no dia a dia das empresas.

Hunter (2004), acredita que liderar não é ser chefe. A liderança está associada à capacidade de servir, os líderes servidores gostam de compartilhar com seus colaboradores as suas experiências.

Para o autor, o chefe tem autoridade delegada, usa o poder em função do seu cargo que está previsto na estrutura organizacional, possui autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função, sendo este conceito mais relacionado ao cargo de gerente do que de líder. O gerente assume a figura de chefe, porém este possui conhecimentos mais amplos, inclusive sobre as funções administrativas. Já o líder tem autoridade natural, ele destaca-se no grupo, ocupando ou não um cargo de chefia, influenciando as pessoas e levando-as a cooperarem para o alcance de um objetivo comum.

Para Bennis (1995), os termos líder e chefe são distintos pelo fato que os líderes fazem a coisa certa e os gerentes/chefe fazem as coisas de modo certo. Ferreira (2004) também discute a diferença entre as concepções e afirma que líder é o guia, que orienta as tarefas e o chefe é o que exerce autoridade, dirige ou governa. Assim, constata-se que todo líder é um chefe, porém, nem todo chefe é um líder.

Para diferenciar de maneira mais clara um líder de um chefe, observa-se o quadro abaixo com as características particulares de cada papel.

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado

Quadro 01 – Comparação de paradigmas

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert - 2006, p. 29.

Após a distinção entre os conceitos, conclui-se que, para estar em um cargo de liderança, nos dias de hoje, dentro de uma organização é importante que se seja um chefe, mas, principalmente, que se utilizem os conhecimentos e as habilidades característicos de um líder.

Segundo Adair (2005), o líder deve ser capaz de realizar um planejamento de forma a alcançar os objetivos empresariais que estabeleceu. É importante também que avalie se está progredindo satisfatoriamente em suas tarefas e cumprindo os prazos estipulados. Para o autor, para se ter sucesso como líder, a comunicação é fator essencial. O líder deve ser capaz

de comunicar, de forma clara, aos liderados os seus objetivos e o plano de trabalho e, o mais importante, se fazer entender.

Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006) destacam os princípios básicos de liderança que integram o caráter de pessoas que têm como responsabilidade conduzir equipes. São eles: justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia.

Os tipos de liderança abordados neste estudo são: a liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança transacional.

3.5 Liderança carismática

Lacombe (2003) pontua que os líderes são capazes de influenciar seu grupo utilizando-se do seu poder, pelo poder legítimo em função das suas qualidades e carisma ou pelo poder do seu saber, determinado pelo conhecimento que detém.

A liderança carismática leva ao conceito da palavra carisma que significa inspiração divina, poderes mágicos de atração. Teve origem na antiga Grécia e esteve ligada ao conceito de dom. As pessoas consideradas carismáticas pela sociedade são aquelas que possuem uma personalidade cativante, capazes de influenciar as pessoas, são dotadas de energia positiva. Estudos apontam que a liderança carismática tem forte ligação com a satisfação do grupo liderado.

Conger (1991) destaca as características dos líderes carismáticos:

Os líderes carismáticos são, por vocação, agentes de mudança. Percebem as imperfeições de qualquer situação. Esse sentimento de insatisfação com o *status quo* provém de uma energia irrequieta que domina o líder carismático. Tais líderes parecem estar eternamente descontentes e em busca de novas oportunidades. São empreendedores, quer chefiem sua própria empresa quer façam parte de uma grande organização. São também impacientes, as coisas têm de mudar, e hoje mesmo. Está sempre procurando novas oportunidades e até mesmo novas formas de fazer o que já se faz. Parece estar constantemente buscando um desafio maior. (CONGER, 1991, p.4)

House (1971) estudou a liderança carismática e identificou alguns atributos marcantes na personalidade desses líderes, tais como altos níveis de autoconfiança, sensibilidade ao ambiente, necessidade de influenciar as idéias das pessoas, convicção de suas idéias e padrões morais, etc.

Assim como para House (1977), Robbins (2005) destaca a autoconfiança, a visão, os comportamentos não convencionais e as fortes convicções como características presentes nos líderes carismáticos. Na visão de Robbins (2005), os líderes despertam o sentimento de importância nos liderados.

A habilidade para comunicação do líder carismático é fator essencial, pois é através de seu pronunciamento que ele será capaz de convencer os seus subordinados em tempos de mudanças, de passar credibilidade para os seguidores e de se tornar um exemplo a ser seguido.

Contudo, de acordo com Dubrin (2003), o carisma depende da forma como é percebido pelos outros, pelas pessoas que estão próximas ao líder, envolvendo, dessa forma, a relação entre o líder e o liderado. Assim, ao se tratar da figura carismática é necessário levar em consideração os seus seguidores, que de algum modo se despertaram pelo interesse de seguir o seu líder.

3.6 Liderança visionária

A liderança visionária foi desenvolvida pelos autores Bennis e Nanus (1988), Kouzes e Posner (1993) e Sashkin (1988). Este tipo de liderança vai além da liderança carismática, está relacionada à visão de futuro, ação fundamental para a atuação bem sucedida de um líder.

Para Robbins (1999, p.234), liderança visionária é “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

As características e qualidades de um líder visionário podem ser destacadas da seguinte maneira:

- Capacidade de disseminar sua visão para a equipe. O líder deve ser capaz de se comunicar bem na fala oral e na escrita de forma a disseminar claramente a sua visão de futuro do negócio. O líder explica a sua visão aos demais membros da equipe e garante que eles a compreenderão e seguirão suas diretrizes. A visão deve ser compartilhada pelo líder e apoiada pela sua equipe.
- Comportamento explica sua visão de futuro. O líder expressa a sua visão também através dos seus comportamentos, e não apenas verbalmente ou na escrita, transmitindo-a e reforçando-a aos outros
- Estender a visão para diferentes contextos de liderança. O líder deve ser capaz de estender sua visão para que ela seja aplicada em uma variedade de situações.

3.7 Liderança transformacional

A liderança transformacional acontece quando os líderes e liderados se interessam por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e moralidade, inspirando-os a transcender seus interesses pessoais em prol da organização. Pode-se dizer que este é um processo de dupla direção entre o líder e seus seguidores e que há atenção individualizada, onde o líder trata cada liderado individualmente.

O líder transformacional busca satisfazer as necessidades de alto nível dos seus liderados e ensina e aprende na convivência do dia a dia, em contrapartida, o subordinado compromete-se se envolvendo na busca de níveis mais altos de motivação.

Segundo Stoner e Freeman (1999), as características do líder transformacional são: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; forte convicção; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, atuando assim como força motivadora.

De acordo com Bergamini (2002), a liderança transformacional é uma combinação de carisma, inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada. O líder desenvolve novas visões e a comunica aos liderados de forma a mobilizá-los para a sua realização.

- Carisma: fornece visão e sentido de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança.
- Inspiração: comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar esforços, expressa propósitos importantes de formas simples.
- Estímulo intelectual: promove inteligência, racionalidade e solução cuidadosa de problemas.
- Consideração individualizada: dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina pessoalmente, aconselha.

3.8 Liderança transacional

A liderança transacional é uma combinação de recompensa contingencial, administração por exceção (ativo e passivo) e *lassaiz-faire*.

- Recompensa contingencial: o líder contrata a troca de recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho, reconhece realizações.
- Administração por exceção (ativo): o líder observa e busca desvios de regras e padrões, toma ação corretiva.
- Administração por exceção (passivo): o líder intervém apenas se os padrões não são atendidos.
- *Lassaiz-faire*: o líder abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Neste tipo de liderança, ocorrem trocas entre o líder e o liderado que são mutuamente gratificantes, sejam elas política, econômica ou psicológica. Não existe relação duradoura entre as partes, o subordinado concorda em seguir a liderança somente em troca do seu emprego remunerado. O líder transacional orienta seus seguidores em direção às metas estabelecidas, esclarecendo os requisitos dos papéis e das tarefas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada com oito líderes, sendo seis mulheres e dois homens, sendo eles quatro gerentes e quatro coordenadores de processo, que atuam em áreas distintas dentro da empresa, tais como Recursos Humanos, Logística, Infraestrutura Administrativa e Gestão e Controle Empresarial.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, 5 possuem entre 45 e 50 anos e 3 mais de 50 anos de idade. Quanto ao estado civil, 5 dos entrevistados são casados, 2 solteiros e 1 divorciado. Todos os entrevistados possuem mais de 20 anos de trabalho na organização e 4 dos líderes formais estão ocupando este cargo de 1 a 5 anos e os outros 4 de 6 a 10 anos. Dos coordenadores, 2 estão neste cargo de 1 a 5 anos, 1 de 6 a 10 anos e 1 de 11 a 15 anos. Quanto à formação acadêmica, todos os gerentes e 2 coordenadores possuem graduação e especialização e os outros dois coordenadores possuem apenas graduação.

A trajetória dos profissionais entrevistados é bem diversificada tendo em vista o tempo em que trabalham na organização e devido ao fato da empresa ser de grande porte, possuindo diversas áreas internas.

Conforme destacado na teoria por Andrade et al. (2002) e Mourão e Galinkin (2007), as entrevistas realizadas com gerentes mulheres demonstraram que há uma diferenciação no modo de gerenciamento feminino e masculino. Tal fato fica mais evidente no relato de um dos entrevistados:

A mulher líder se preocupa mais com o ser humano. Ela é mais sensível, tem um olhar mais atento sobre a sua equipe, tem um instinto mais aguçado, é mais flexível do que os homens, se relaciona melhor com seu grupo. O homem de forma geral é mais prático, se preocupa mais com resultados e deixa de lado um pouco a gestão de pessoas (LIDER FORMAL 1).

Ainda, em outro relato:

A gestão feminina é mais holística, com foco em resultados, pessoas e empresa. A mulher observa mais e é mais paciente, menos aflita para resolver os problemas que surgem no seu dia a dia (LIDER FORMAL 2).

As características necessárias para que um profissional torne-se de fato um líder foram apontadas de forma similar em todas as entrevistas realizadas, tanto com os homens quanto com as mulheres. Conforme citado na teoria por Lacombe (1999), os entrevistados consideram que liderar não é simples, é necessário ter bom senso, vontade para fazer as coisas acontecerem, ter paciência e muita disciplina.

Ponto convergente em todos os relatos é a necessidade do líder fazer gestão de pessoas e gestão de processos. Ao exercer sua função, são fundamentais algumas habilidades e características, tais como saber lidar com a equipe, pares e superiores, ser um bom comunicador, ter uma visão sistêmica e estratégica sobre a organização e o negócio, pensar adiante e globalmente, inovar, criar, ir além do possível, ser capaz de organizar, planejar e fazer gestão. Os conhecimentos técnicos foram destacados como importantes para um líder, mas não são por si só suficientes. O líder precisa de mais: necessita saber lidar com o ser humano.

As habilidades descritas pelos entrevistados caminham de encontro com os estudos de Ussem (2009), pois, para ele, o líder deve conhecer seus objetivos e comunicá-los, preparar suas equipes para situações adversas e estimular as pessoas a usarem seus pontos fortes e habilidades.

Para a mulher líder, foram atribuídas algumas necessidades ou exigências a mais que os homens para exercer sua função de líder, tais como, saber se posicionar, ser altamente competente e ser capaz de arriscar e ousar.

A principal necessidade do líder também foi apontada com a sua principal dificuldade no dia a dia de sua função: a gestão de pessoas. Para eles, o maior desafio é resolver os conflitos interpessoais, lidar com pessoas, adequá-las, desenvolvê-las no melhor de cada uma para que se tenham resultados empresariais. Este aspecto corrobora os estudos de Kolb et al. (1978) que consideram como um dos principais problemas do líder a avaliação de desempenho dos profissionais, a formação de equipes e o manejo dos conflitos.

Foi destacada também, pelas gerentes entrevistadas, a dificuldade com a gestão do tempo para administrar as tarefas e gerenciar a vida profissional e vida pessoal. As tarefas do dia a dia exigem que se tenha maior dedicação à carreira, prejudicando, muitas vezes, a relação familiar. Para elas, é essencial que a mulher, nos dias de hoje, saiba dividir seu tempo de forma adequada, para que consiga exercer todos os seus papéis como, profissional, esposa, mãe e mulher, conforme relato abaixo.

A relação entre trabalho-família é integrada. Não há nada na vida mais importante do que amor (família) e trabalho. Os dois devem estar equilibrados (LIDER FORMAL 3).

Buscando comprovar o que Bruschini (1993) e Castilho (2006) destacaram sobre a existência de discriminação das mulheres no mercado de trabalho, todos os entrevistados, inclusive os homens, consideraram que as mulheres sofrem ainda alguns preconceitos na atribuição de sua função dentro da empresa. Foi relatado que a mulher não é envolvida nos assuntos estratégicos da organização, que reajustes na remuneração são mais difíceis para elas e que encontram maiores dificuldades para obter cargos de liderança.

Hoje ainda há discriminações dentro da empresa. Houve um aumento na presença da mulher nos cargos de liderança, porém, se houver uma disputa entre um homem e uma mulher para preenchimento de um cargo gerencial, os homens torcem pelo candidato homem (LIDER FORMAL 4).

Questionados sobre o papel da mulher na sociedade, os entrevistados relataram:

As mulheres estão em evidência na sociedade, sendo isso comprovado pela presença de uma mulher na Presidência da República. Elas estão ocupando o seu espaço na sociedade. Estão sendo mais valorizadas porque correm atrás de sua realização profissional. Hoje a mulher estuda, faz faculdade e se especializa. (LIDER FORMAL 4).

Ser mulher na sociedade é ser ousada, ter personalidade, reconhecer os seus desejos, identificar seus valores, limites, preconceitos e seguir em frente, vivendo o aqui e o agora no dia a dia. É ser mãe, mulher, profissional, irmã, amiga, amante, confidente (LIDER FORMAL 1).

A realização profissional dos líderes foi aspecto também pesquisado com o objetivo de identificar os sentimentos que permeiam o exercício da função. Interessante perceber que os entrevistados que se encontram no cargo entre 6 a 10 anos se sentem mais realizados e satisfeitos com a carreira na empresa. Os líderes formais que se encontram no cargo entre 1 a 5 anos sentem maior necessidade de realização, buscam exercer a liderança de maneira mais eficaz e adquirir mais experiência no cargo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar e analisar os desafios encontrados pela mulher que ocupa um cargo de liderança, ao gerenciar sua equipe de trabalho e, concomitantemente, administrar a sua vida pessoal.

Buscou-se compreender a partir dos fatos descritos pelos entrevistados, profissionais que ocupam cargo de liderança, o comportamento, as características, habilidades e o sentimento de mulheres líderes no exercício de sua função.

Como dificuldade, foi destacada pelas gerentes entrevistadas, a gestão do tempo para administrar e gerenciar suas tarefas da vida profissional e da vida pessoal. As responsabilidades do dia a dia exigem priorização à carreira, fazendo-as por deixar em segundo plano a vida familiar. Entretanto, destacou-se que para se ter sucesso e realização na vida de forma mais ampla, é necessário que o tempo e a dedicação estejam equilibrados entre carreira e vida pessoal.

Preconceitos e barreiras foram relatados nas entrevistas realizadas tanto com mulheres quanto com homens líderes. Apesar de as mulheres estarem ocupando cada dia mais o seu espaço na empresa pesquisada, elas ainda sofrem algum tipo de discriminação quanto pretendem ocupar um cargo mais alto na organização ou mesmo quando já possuem funções de liderança.

Como evidência da discriminação que as mulheres líderes enfrentam na empresa, foi relatada a necessidade de as mulheres saberem se posicionar diante dos desafios do dia a dia, além de serem altamente competentes e capazes de arriscar e ousar, buscando, dessa maneira, destacar-se positivamente na organização.

A gestão de pessoas foi apontada pelos entrevistados líderes como um desafio dos líderes. Resolver conflitos interpessoais, lidar com pessoas, adequá-las, desenvolvê-las no melhor de cada uma para que se obtenham resultados empresariais são tarefas árduas e exigem muita dedicação por parte do líder.

No entanto, as mulheres encontram também facilidades no exercício de sua função de líder. Recomenda-se que suas habilidades e competências tipicamente femininas sejam utilizadas a seu favor. Comparando de forma geral com o gerenciamento masculino, as mulheres possuem uma forma singular de gerenciamento de equipes e processos. São mais sensíveis, flexíveis, possuem um olhar atento sobre a equipe e preocupam-se mais com o ser humano, buscam aliar pessoas e processos.

É importante destacar que na empresa pesquisada, em quase 60 anos de sua existência, apenas duas mulheres ocuparam um cargo de diretoria, composto em sua maioria por homens, e, até o momento, nenhuma mulher esteve no comando da empresa, ocupando o cargo de presidente. Em contrapartida, cabe ressaltar que seu corpo gerencial é composto, hoje, de 14% por mulheres, o maior número apresentado na história da empresa.

Observou-se congruência entre a teoria apresentada neste artigo e a pesquisa realizada, confirmando o conceito de liderança, o papel do líder e as dificuldades e desafios encontrados pelas mulheres que ocupam cargos de destaque na organização.

Sabe-se o estudo da liderança é complexo, por isso a busca da compreensão do que é liderança. Neste contexto com a questão de gênero, encontra-se mais uma variável nessa complexidade. Especificar elementos possivelmente característicos femininos podem contribuir para o entendimento e o exercício da liderança.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Como tornar-se um líder**. São Paulo: Nobel, 2005.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves BRITO, Mozar José de; NETO, Alcielis de Paula; VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros. **Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário**. RAE eletrônica, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: fatos e mito**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999a. v.1.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1995.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BOURDIEU, P. A Escola Conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. **Escritos de Educação**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRUM, A. J. **O Desenvolvimento Econômico Brasileiro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero. **Anais do III encontro nacional de estudos do trabalho**. Rio de Janeiro, 1993.

CARAVANTES, Geraldo; MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Organizacional**. São Paulo: FDRH, 1979.

CASTILHO, J. A. S. **Trabalho, gênero e venda direta: uma reflexão sobre as revendedoras de produtos Avon**. I Seminário Nacional de Trabalho e Gênero. Goiânia, 2006.

CAVALCANTI, Vera Lúcia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CONGER, Jay A. **Líder carismático: o segredo da liderança**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2ª impr. Campinas, SP: Alínea, 2007.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERREIRA, Aurélio B. Holanda – **Novo dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira** – 3ª ed. – Curitiba: Positivo, 2004.
- FONSECA, R.M.G.S. **Mulher e cidadania na nova ordem social**. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero (NEMGE/USP), 1996.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL - FEM**. Empoderamento de mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero. Genebra, 2005.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, Poder e Comportamento Organizacional - As pessoas na organização** – São Paulo. Editora Gente, 2002.
- FREYRE, Gilberto. **Casa Grande & Senzala**. Editora Record, Rio de Janeiro, 1993.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.
- GOLEMAN, D. **O que faz um líder?** In série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GONÇALVES, Maria Elizete; TEIXEIRA, Gilmara Emília; VIEIRA, Aloysio Afonso Rocha; DIAS, Neidianne dos Santos; FERNANDES, Kelly Felício; OLIVEIRA, Anelisa Graciele de. **A Mulher no Mercado de Trabalho de Minas Gerais: Uma Análise para os anos de 1997 e 2007**. XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambú- MG – Brasil - Setembro de 2010.
- HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, cidadania e gênero. In: COSTA, Ana Alice et al. (Org.). **Um debate crítico a partir do feminismo: reestruturação produtiva, reprodução e gênero**. São Paulo: CUT, 2002.
- KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- HOLLANDER, E. P., **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 1978.
- HOUSE, J. R. A Path-goal theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16. 321-338, 1971.
- HUNTER, James C. – **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2004
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

LACOMBE, Francisco M; Heilbom, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva 2003.

LANIADO, Ruthy Nadia; MILANI, Carlos R. S. Contestação política e solidariedades transnacionais: A contribuição política dos movimentos feministas e das redes ambientalistas para uma Nova Ordem Mundial. In: Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, 2., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007.

LEITÃO, J. **A relação treinador-atleta**: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes do futebol. Porto, 1999.

LISBOA, T. K. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MADZA, Ednir et al. **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o Coração**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, C. **Mercado de trabalho informal feminino: revenda de cosméticos no Município de Florianópolis-SC**. Monografia. Centro Socioeconômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2008.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. **Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. Disponível em: Revista Psicologia: Reflexão e Crítica - vol.21 no.1 Porto Alegre 2007. Acesso em: 07 mar. 2011.

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

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIAS Hermínio Augusto. **Teoria geral de administração**: noções básicas. 5.ed. Atlas, 2007.

NEVES, Magda de Almeida. **Trabalho feminino e formação profissional**. In: COSTA, Ana Alice et al. (Org.). Um debate crítico a partir do feminismo: reestruturação produtiva, reprodução e gênero. São Paulo: CUT, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MOU, Robson. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados - **Inserção Feminina no Mercado de Trabalho**. Acesso em: 30 mar. 2011. <<http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/index.php?bole=14&tip=06>>

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do “indizível” ao “dizível**. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SASHKIN, M. The visionary leader. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R.N. (Ed.). **Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, L. R. **O efeito dos filhos sobre a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro: explorando diversas fontes de variação exógena na fecundidade**. 2009. Tese (Doutorado em Demografia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais/CEDEPLAR, Belo Horizonte. Disponível em: http://www.cedeplar.ufmg.br/demografia/teses/2009/Laeticia_Rodrigues_Souza.pdf. Acesso em: 17 abr. 2011.

STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

USEEM, Michael. Sem clareza, você não chega lá. **Seminário Internacional 2009**. <<http://www.hsm.com.br/seminario-internacional-michael-useem-2009>>. Acesso em: 26 abr. 2011.