

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA**

ESTHER COSSO

**LIDERANÇA FEMININA:
Mulheres na alta liderança
de empresas da cidade de São Paulo,
Osasco e Barueri**

São Paulo

2008

ESTHER COSSO

**LIDERANÇA FEMININA:
Mulheres na alta liderança
de empresas da cidade de São Paulo,
Osasco e Barueri**

Dissertação apresentada como exigência parcial do Mestrado em Administração e Liderança da Universidade de Santo Amaro, para obtenção do título de Mestre, sob orientação do Prof. Dr. João Pinheiro de Barros Neto.

São Paulo

2008

**LIDERANÇA FEMININA: Mulheres na alta liderança
de empresas da cidade de São Paulo, Osasco e Barueri**

ESTHER COSSO

Dissertação apresentada como exigência parcial ao Mestrado de Administração e Liderança da Universidade de Santo Amaro. Área de concentração: Administração.

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Pinheiro de Barros Neto (Orientador)
Doutor em Sociologia
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Profª. Dra. Vera Lucia Saikovitch
Doutora em Administração de Empresas
Universidade de São Paulo - USP

Prof. Dr. José Assan Alaby
Ph.D em Liderança
Andrews University - USA

CONCEITO: _____

São Paulo

2009

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais.

Ao meu querido esposo e família.

Aos futuros leitores

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu vida e me sustentou nos momentos difíceis que passei no decorrer deste trabalho. Ele me cobre com Sua mão forte e cheia de amor.

Ao meu querido esposo pela paciência, compreensão e carinho que nunca me deixou faltar.

A minha querida família que acreditou em mim.

Aos meus amigos que não me abandonaram.

A Banca Examinadora pelo interesse e disposição em ler o meu trabalho.

Ao meu orientador Professor Dr. João Pinheiro de Barros Neto.

Ao Professor Dr. José Assan Alaby pelas ricas contribuições.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram com este estudo.

EPÍGRAFE

"E Deus fez a mulher para manter a Vida.
Entretanto, que qualidade de vida os sistemas
humanos fazem-na viver?!"

José Assan Alaby

RESUMO

O objetivo maior deste estudo foi identificar como mulheres chegam a cargos de alta liderança em empresas na cidade de São Paulo, Osasco e Barueri. Os pressupostos estabelecidos foram: Mulheres que ocupam cargos de alta liderança ajudam as empresas a se adaptarem às condições de transformação e aprimoramento da sua posição competitiva, preparando-as para o futuro; A liderança feminina voltada a mudanças reduz a complacência, aumenta o sentido de urgência e cria-se nas empresas da cidade de São Paulo, Osasco e Barueri uma visão orientadora para seus negócios. Os objetivos intermediários foram: apresentar, identificar, demonstrar e reconhecer a liderança feminina em relação às Competências de Liderança estudadas no Programa de Liderança da Universidade de Santo Amaro, o que envolve a complexa e dinâmica inserção de mulheres no mercado de trabalho e como elas chegam ao cargo de alta liderança. Observou-se que as competências de liderança mais fortes identificadas com 100% foram quatro: Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social; valorizar o desenvolvimento de pessoas; empreender e administrar; e planejar e implementar projetos. A competência Transitar na diversidade foi a menos identificada. O método utilizado foi o dialético fenomenológico. A pesquisa foi descritiva, exploratória e histórica. A contribuição deste estudo para a área acadêmica consiste em despertar interessados em pesquisa a investigarem e produzirem estudos sob uma visão mais ampla das características da mulher na alta liderança, contextualizando a contemporaneidade e o novo mundo apregoado pela globalização. Para a área empresarial, ela é útil como ferramenta de conscientização às organizações que ainda dificultam o acesso às mulheres ao cargo de alta liderança. É um despertar de mente e coração para a importância da liderança feminina no século XXI, quando as mulheres ainda não conquistaram total ou parcialmente uma posição de destaque nas posições de alta liderança empresarial.

Palavras chave: Liderança feminina. Alta liderança. Mudanças. Competências de liderança. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

The biggest objective of this study went to identify as women reach posts of high leadership in enterprises in the city of Sao Paulo, Osasco and Barueri. The established presuppositions were: Women who occupy posts of high leadership help the enterprise to adapt to of transformation conditions and aprimoramento of his competitive position, preparing them for the future; The feminine leadership turned to changes reduces the complaisance, increase the sense of urgency and advisor was believing herself to be in the enterprises of the city of Sao Paulo, Osasco and Barueri a vision for his business. The intermediary objectives were: to present, to identify, to demonstrate and to recognize the feminine leadership regarding the Competences of Leadership studied in the Program of Leadership of the University of Santo Amaro, which wraps the women's complex and dynamic insertion in the labor market and since they reach the post of high leadership. It was noticed that the strongest competences of leadership identified with 100 % were four: To ethical bases éticos and social responsibility; to value the development of persons; to undertake and to administer; and to plan and to implement projects. The competence to go in the diversity was to identify. The used method was the logician fenomenológico. The inquiry was descriptive, exploratory and historical. The contribution of this study for the academic area consists of awakening interested in inquiry to investigate and produce studies under a vision more spacious of the characteristics of the woman in the high leadership, contextualizando the contemporaneousness and the new world proclaimed by the globalization. For the business area, she is useful like tool of conscientização to the organizations that still make difficult the access to the women to the post of high leadership. It is an awakening of mind and heart for the importance of the feminine leadership in the century XXI, when the women still did not conquer total or partially a position of distinction in the positions of high business leadership.

Key words: Feminine leadership. High leadership. Changes. Competences of leadership. Labor market.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 Definição de Termos	16
Capítulo 1: REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1 Liderança para Mudança	19
1.2 Liderança Feminina	27
1.3 Estilos de Liderança	30
1.4 Características da Liderança Feminina	32
1.5 Liderança e Desenvolvimento de Competências	34
1.6 Uma História de Lutas	36
1.7 Mulher, Trabalho e Família	41
1.8 A Mulher e a Educação	44
1.9 A Mulher e o Poder	46
1.10 Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas	49
1.11 Empresas com Mais Mulheres na Direção tem Melhor Desempenho	54
1.12 A Liderança Feminina avança no Mundo do século XXI	58
Capítulo 2: MÉTODO	64
2.1 Tipo de Pesquisa	64
2.2 Universo e Amostra	65
2.3 Seleção dos Sujeitos	65
2.4 Coleta de Dados	66
2.5 Tratamento dos dados	66
Capítulo 3: RESULTADOS DA PESQUISA	67
3.1 Resultados da Pesquisa de Campo	67
Capítulo 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	82
REFERÊNCIAS DE SUPORTE	89
APÊNDICE I – Instrumento da Pesquisa de Campo	
ANEXO I – Pesquisa Caliper 2007	
ANEXO II – Características das Executivas Brasileiras	

LISTA DE ABREVIATURAS

EUA	-	Estados Unidos da América
FGV	-	Fundação Getúlio Vargas
FIA-SP	-	Fundação Instituto de Administração de São Paulo
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	-	Instituto Brasileiro Opinião Pública e Estatística
INEP	-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LIDE	-	Grupo de Líderes Empresariais
LIDEM	-	Grupo de Mulheres Líderes Empresariais
OIT	-	Organização Internacional do Trabalho
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PD	-	População Desocupada
PEA	-	População Economicamente Ativa
PIA	-	População Idade Ativa
PME	-	Pesquisa Mensal de Emprego
PNAD	-	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PO	-	Pessoas Ocupadas
SEBRAE	-	Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Como Vencer a Resistência com a Visão	18
Figura 2: Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas	39
Figura 3: Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas	40
Figura 4: Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas	40
Figura 5: A relação entre Liderança, Gerência, Resultados a Curto Prazo e Transformação Bem-sucedida	51
Figura 6: Gerenciamento <i>versus</i> Liderança	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentuais das entrevistadas que estudam atualmente	70
Gráfico 2: Percentuais da opinião das entrevistadas quanto a importância da aparência e da técnica	73
Gráfico 3: Percentuais de como as entrevistadas conciliam vida pessoal e profissional	77
Gráfico 4: Percentuais de como as entrevistadas gostariam de ser lembradas	77
Gráfico 5: Percentuais de como as entrevistadas chegaram a alta liderança	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estilos de liderança	31
Quadro 2: As 14 Competências Essenciais de Liderança	35
Quadro 3: Comparação entre Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina	50
Quadro 4: Perfil da Executiva Brasileira	53
Quadro 5: Comparação entre as Organizações dos Séculos XX e XXI	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentuais das entrevistadas que se identificam com as 14 competências de liderança em relação as 9 variáveis	67
Tabela 2: Percentuais das identificações das entrevistadas com as 14 Competências de Liderança	71
Tabela 3: Percentuais de quais Competências de Liderança são sempre identificadas pelas entrevistadas	72
Tabela 4: Percentuais das entrevistadas que concordam com as afirmativas	74
Tabela 5: Percentuais das afirmativas que mais são concordadas pelas entrevistadas	75
Tabela 6: Percentuais dos obstáculos mais difíceis enfrentados pelas entrevistadas para atingirem a alta liderança	76
Tabela 7: Percentuais das Competências de Liderança mais votadas pelas entrevistadas nas cidades de São Paulo, Osasco e Barueri	79

INTRODUÇÃO

Este estudo procura mostrar mulheres na alta liderança de empresas da cidade de São Paulo, Osasco e Barueri, dando enfoque à liderança feminina. Apresenta a trajetória das mulheres, de suas características, suas conquistas e sua polivalência no âmbito empresarial. Conforme Muller (2008) parece bastante explícita a dificuldade, os preconceitos e as barreiras que estas mulheres enfrentam para alcançar uma posição de destaque - a posição de alta liderança nas organizações. Para Coltri (2009), cabe à alta liderança o papel de reconhecer a pessoa certa para o cargo certo, reconhecer o fruto do trabalho de cada um de seus liderados, mostrando-lhes os resultados do que se produz.

Tendo em vista todo o contexto organizacional e social exposto em relação às mulheres no mercado de trabalho, o problema deste estudo foi investigar as implicações envolvidas nos cargos de alta liderança, quando mulheres líderes decidem alcançá-los.

Os dois pressupostos estabelecidos foram: 1) Mulheres que ocupam cargos de alta liderança ajudam as empresa a se adaptarem às condições de transformação e aprimoramento da sua posição competitiva, preparando-as para o futuro; 2) A liderança feminina voltada a mudanças reduz a complacência, aumenta o sentido de urgência e cria-se nas empresas da cidade de São Paulo, Osasco e Barueri uma visão orientadora para seus negócios.

O objetivo final foi identificar como mulheres chegam a cargos de alta liderança em empresas na cidade de São Paulo, Osasco e Barueri.

Os objetivos intermediários foram: 1) Apresentar a identificação da liderança feminina com as 14 Competências de Liderança, considerando 9 variáveis: 1º o cargo atual que ocupam na empresa - 2º a faixa etária - 3º o estado civil; 4º se elas têm filhos ou não; 5º o tempo no cargo; 6º o setor de atividade; 7º o grau de escolaridade; 8º a área em que se graduaram; e 9º se falam outro idioma; 2) identificar as líderes que estudam atualmente e o que fazem; 3) demonstrar o quanto as líderes femininas se identificam com as 14 Competências de Liderança e quais são elas; 4) reconhecer a importância da aparência física e da capacidade técnica

que podem influenciar a carreira; 5) mostrar como líderes femininas vêem diferentes aspectos que envolvem a vida profissional: vida profissional com filhos; a maternidade; a intuição feminina; o 'charme' feminino; a humanização das relações no trabalho; liderança feminina e masculina; 6) identificar como as líderes femininas conciliam vida pessoal e profissional; 7) reconhecer os verdadeiros obstáculos à profissão; e 8) apresentar como líderes femininas gostariam de ser lembradas.

A pesquisa delimitou-se a entrevistar 12 mulheres que ocupam cargos de alta liderança, por um período mínimo de dois anos e máxima de 15 anos, em organizações de diversos setores da economia, localizadas na cidade de São Paulo, Osasco e Barueri, entre março e abril de 2008.

Este estudo é relevante tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial - sua contribuição para a área acadêmica consiste em dinamizar futuros estudos sob uma visão mais expandida da liderança feminina, demonstrando sua nova maneira de fazer as coisas, que podem aperfeiçoar o ambiente interno das empresas, as quais estão expostas a repentinas mudanças de um mundo globalizado. Para a área empresarial, ela é útil como ferramenta de conscientização às organizações que ainda dificultam o acesso às mulheres ao cargo de alta liderança. É um despertar de mente e coração para a importância da liderança feminina no século XXI, quando as mulheres ainda não conquistaram total ou parcialmente uma posição de destaque nas posições de alta liderança empresarial.

O estudo é composto de cinco capítulos. No primeiro capítulo, estão apresentados o assunto objeto desta investigação, com a definição do problema da pesquisa, pressupostos, os objetivos, justificativa, delimitação, relevância e definição de termos.

Já no segundo capítulo, analisa-se o conceito de liderança e de liderança para mudança, sua evolução teórica, desenvolvimento de competências. Dá-se ênfase ao gênero feminino e à evolução da mulher no mercado de trabalho, no âmbito familiar, na educação e na conquista de poder. Também se faz uma reflexão das competências e habilidades que as distinguem.

A metodologia utilizada é apresentada no terceiro capítulo. No quarto, são apresentados o processo de coleta de dados e a interpretação desses dados. As

interpretações foram elaboradas em conexão com o estudo levantado, tanto com a pesquisa bibliográfica quanto com a de campo, em função da solução de seu problema, da confirmação ou não de seus pressupostos, de seus objetivos: final e intermediários, e do atendimento à suas relevâncias.

No quinto capítulo são apresentadas as Considerações Finais, contendo uma síntese deste estudo, suas conclusões principais – relativas à solução do problema e sugestões para futuras investigações pertinentes ao tema desenvolvido.

1 Definição de Termos

Alguns termos foram definidos para melhor compreensão do leitor:

Competência: É executar bem determinada tarefa com responsabilidade, sabedoria e comprometimento, "dar conta do recado" (CARVALHO In: HANASHIRO e TEIXEIRA, Orgs., 2008, p. 38).

Eficácia: É uma medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado; Relaciona-se com os fins almejados (CHIAVENATO, 2004, p.141).

Eficiência: Significa fazer as coisas bem-feitas e corretamente de acordo com o método preestabelecido. A eficiência corresponde a 100% do tempo padrão estabelecido pelo estudo de tempos e movimentos (CHIAVENATO, 2004, p.61).

Liderança: É um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias (KOTTER, 2008, p. 26)

Liderança Autocrática: Quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo (MARINHO, 2004, p.15).

Liderança Democrática: As decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder (MARINHO, 2004, p.15).

Liderança Liberal: Quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa (MARINHO, 2004, p.15).

Liderança Servidora: Processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo ou equipes de liderança, induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores (GARDNER, 1990, p.17).

Organização: É uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum (CHIAVENATO, 2004, p.14).

Poder: É a capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos (FONTES, 2008, p. 1).

Capítulo 1

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança tem sido objeto de estudos das mais diversas áreas do conhecimento e neste estudo foi investigada a atuação da mulher que ocupa cargos de alta liderança em empresas da cidade de São Paulo, Osasco e Barueri e o que isto pode representar na sociedade. Autores como Drucker, considerado o pai da administração moderna, Kotter, Bergamini, Barros Neto e Marinho, vêm desenvolvendo o assunto que, diante das atuais necessidades de mudanças internas de empresas, concedem uma visão mais ampla da esfera organizacional e de liderança. Conforme Kotter (2008, p.85) “uma grande visão pode servir como um propósito útil mesmo que seja entendida por apenas algumas pessoas fundamentais”.

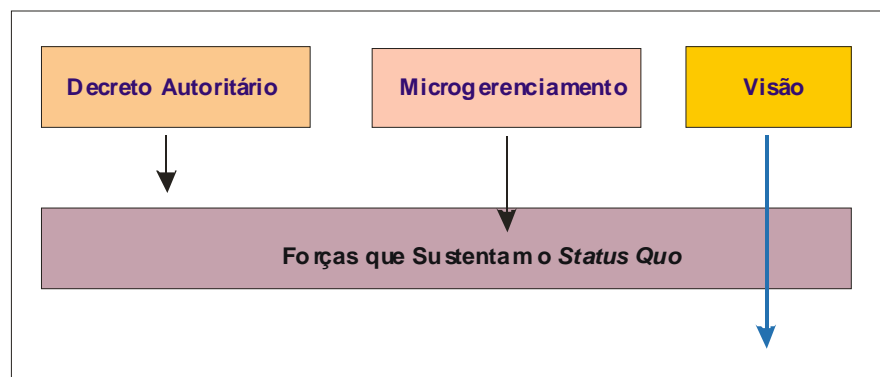


Figura 1: Como Vencer a Resistência com a Visão

Fonte: Kotter, 2008, p. 69.

Em harmonia com o autor, pode-se entender que a visão de um líder em um processo de mudanças atende a três objetivos essenciais: ...

Assim, a compreensão de liderança evolui no decorrer do tempo e, paralelamente a isso, observa-se uma expressiva inserção de mulheres no mercado de trabalho, atualmente assumindo cargos de alta liderança, os chamados 'alto comando'. Luques (2008) diz que no mercado de trabalho mundial, as mulheres já ocupam 1,2 bilhões de postos de trabalho, de acordo com pesquisa divulgada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Lançando um olhar mais atento nas últimas décadas, pode-se observar um número cada vez maior de mulheres passando a fazer parte da População Economicamente Ativa (PEA), em todos os níveis sociais.

1.1 Liderança para Mudança

A sociedade atual é palco das mais diversas discussões sobre a intensidade com que as mudanças e rupturas vêm ocorrendo, em grande parte como consequência do processo de globalização. Kotter (2008) possui um conceito de liderança de acordo com a realidade do mundo que sofre mudanças bruscas, e ela modifica a ambiência organizacional, adaptando-as a realidade de mercado. Portanto, para o autor, liderança tem a ver com mudanças e a atual globalização parece acelerar o sentido destas transformações.

Para Santos (2005, p. 22) a globalização é “o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista”. Para ela ser melhor compreendida o autor considera dois elementos de vital importância: o estado das técnicas e o desenvolvimento da história e o estado da política. O mesmo autor, discorrendo sobre a técnica da informação diz que: “Na história da humanidade é a primeira vez que tal conjunto de técnicas envolve o planeta como um todo e faz sentir, instantaneamente, sua presença” (SANTOS, 2005, p. 25).

O mesmo autor declara: “a globalização mata a noção de solidariedade, devolve o homem à condição primitiva do cada um por si e, como se voltássemos a

ser animais da selva, reduz as noções de moralidade pública e particular a um quase nada” (SANTOS, 2005, p. 65).

Cappellin (2003) afirma:

Hoje meados de 2003, estamos presenciando uma conjuntura que tem que lidar com o desafio bem mais complexo. Este é explicitado por situações que diferem conforme o lugar onde nos posicionamos: na ponta ou na base da pirâmide ocupacional. É urgente ter sempre presente que a presença das mulheres brasileiras no mercado de trabalho se dá por condições de emprego, de trabalho, de profissionalidade extremamente heterogêneas. Temos que lidar com o que Helena Hirata chama de bi-polarização do trabalho feminino. Isto é, saber identificar as condições e as específicas discriminações sofridas por contingentes diversificados (p. 13).

Sob a luz do mesmo autor é preciso que se elaborem propostas que possam potencializar iniciativas, recursos, inovando os mecanismos da promoção, de forma a não reduzir a possibilidade de percursos profissionais, principalmente em se tratando de mulheres líderes.

Segundo Muller (2008, p. 101) “E é neste momento, na era do conhecimento, da informação e da tecnologia, em que as mulheres invadem o mundo corporativo com idéias empreendedoras, inovadoras e, o mais interessante, com inteligência e muita sutileza”. A inserção da mulher no mercado de trabalho e o desenvolvimento de sua carreira profissional, especificamente no que se refere à ocupação de cargos de alta liderança em organizações, vem desmistificar a quantificação e a análise de sua incorporação ao mundo empresarial predominantemente ocupado por homens. Isso se deve, também, a três fatores: 1) ‘a luta pela emancipação feminina’ e de 2) ‘a igualdade entre os gêneros’, como pelo 3) ‘o crescente peso específico das mulheres no mercado de trabalho’ (CAPPELLIN, 2002).

No tocante ao fator 1, ‘**a luta pela emancipação feminina**’, é necessário que esta luta seja observada não de forma isolada, mas sempre relacionada ao cenário da sociedade como um todo e seu sistema econômico-político-social. Por exemplo, quando Mafei (1985, p. 9) relata com particular sensibilidade pela questão dos trabalhadores rurais, entre eles muitas mulheres que se encontravam nos campos de trabalho, no período do Plano Nacional da Reforma Agrária de 1964, e diz que “o martírio é uma presença constante na vida de nosso povo empobrecido e

crente”. Conforme Mafei (1985) pode-se entender que a luta da mulher pela emancipação parece também estar ligada à luta de alguns grupos incluídos nos bolsões de pobreza. Santos (2005, p. 71) compreende que a pobreza relativa é aquela que “leva a classificar os indivíduos pela sua capacidade de consumir, e pela forma como o fazem a inclusão”. Esta, inclui grupos e mais grupos nos ‘bolsões de pobreza’. Ele ainda diz que “há uma disseminação planetária e uma produção globalizada da pobreza, ainda que esteja mais presente nos países já pobres” (p. 69).

Quanto ao fator 2, **‘a igualdade entre os gêneros’**, Cappellin (2002) considera que esta pode ser melhor compreendida ou percebida como uma igualdade de direitos e oportunidades para homens e mulheres. De acordo com os ensinamentos de alguns grupos de estudos, por exemplo, a Liga para a Liberdade das Mulheres, de Londres, fundada em 1913, proclamar a igualdade não deve ser considerada uma negação das diferenças de feições, emoções, aptidões e competências ou qualquer outra, mas reconhecer distintamente seus papéis que se complementam vivendo em sociedade. Esta Liga compreende o papel da mulher no avanço da humanidade apregoando que a desigualdade não retarda somente o avanço da mulher, mas o progresso da própria civilização. Afirma ainda que a base das próprias guerras devem ser abolidas quando todo gênero humano tiver recebido a mesma oportunidade de educação e a igualdade entre mulheres e homens for estabelecida.

Quando ao fator 3, **‘o crescente peso específico das mulheres no mercado de trabalho’**, segundo a Revista do Administrador (2009) uma pesquisa elaborada em 2006 pelo Conselho Federal de Administração revelou que o número de mulheres administradoras vem crescendo nos últimos anos: 1994 – 76% homens, 21% mulheres; 1998 – 75% homens, 25% mulheres; 2003 – 60% homens, 30% mulheres; 2006 – 67% homens, 33% mulheres. Em 12 anos, portanto, o percentual de indivíduos do sexo feminino teve um acréscimo de 57%. Parece um percentual ainda baixo quando comparado à grande expansão das empresas e organizações no mundo todo. Porém, se a participação da mulher no mercado de trabalho for analisada por setores da economia, pode-se ver que, de acordo com Alvares (In: FOLHA DE SÃO PAULO, 2009) o cargo de auditor deixou de ser temido nas empresas, pois cada vez mais a figura da mulher passa a ocupar posição de

destaque numa carreira até então associada a homem. O mercado de auditor está deixando de ter perfil masculino (CAPPELLIN, 2002).

Tendo em vista este panorama, surge a possibilidade de as novas configurações do trabalho serem mais adequadas às aptidões e características femininas, que as encontradas no mercado de trabalho até anos atrás.

Naisbitt e Aburdene (1993) elucidam:

Se a sociedade industrial era um 'um mundo de homens', a sociedade da informação é o mundo dos instruídos e dos tecnicamente competentes, sejam homens ou mulheres [...]. Se o homem foi o protótipo do trabalhador industrial, o trabalhador da era da informação é tipicamente uma mulher [...]. Depois de duas décadas de preparação silenciosa, depois de ganharem experiência e sentirem frustração com o predomínio masculino, as mulheres que trabalham estão à beira de uma mudança revolucionária. Mais velhas, mais sensatas, mais numerosas e bem representadas em setores de ponta como computação, finanças e publicidade, as mulheres estão prontas para romper o 'teto de vidro', aquela barreira invisível que as impedia de chegar ao topo. À medida que a década de 90 progredir, o senso comum admitirá que mulheres e homens atuem igualmente bem como líderes no trabalho, e as mulheres alcançarão as posições de liderança que lhes foram negadas no passado (p 61).

Para os mesmos autores, as mulheres mais maduras e experientes no mundo empresarial estão mais dispostas a apostar em mudanças e, para tanto, exercem liderança para mudança. Conforme Kotter (2008, p. 43) “a criação de um forte senso de urgência normalmente requer ações ousadas ou até mesmo arriscadas, que normalmente são associadas a uma boa liderança”, ou a uma liderança diferente – voltada para mudanças. O mesmo autor afirma que não se vê esse tipo de ousadia com muita frequência, porque as pessoas de um modo geral, que vivem em culturas subgerenciadas e estratificadas, ou seja, não na alta liderança, aprendem que tais ações não são convenientes.

Desta maneira, trata-se de necessidade de se aprimorar o conhecimento do perfil de Liderança Feminina (LF) para mudança, sua trajetória profissional e como o desenvolvimento de sua carreira é conquistado. O mesmo autor ainda considera que o estilo de liderança para a mudança consegue enfrentar o problema das grandes crises financeiras, sejam naturais ou forçadas. Quando elas esgotam os escassos

recursos da empresa, deixam poucas oportunidades para reação. Assim, liderança para mudança incentiva a criatividade e expande uma visão de futuro.

Além disso, pretende-se identificar a percepção da existência de uma liderança característica das mulheres e examinar como estas administram o grande conflito na dicotomia carreira profissional e vida pessoal.

De acordo com a Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE (PME), em janeiro de 2008 havia 21,2 milhões de Pessoas Ocupadas (PO), sendo que as mulheres representavam 44,4% desse contingente, isto é, 9,4 milhões.

Estudos como os de Leone e Baltar (2007) dizem que: “com o crescimento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho, até o ano de 2026 ocorrerá na População Economicamente Ativa (PEA) uma igualdade de gêneros na participação do cenário laboral”.

Nas últimas décadas do século XX, o país passou por grandes e importantes transformações demográficas e sociais que tiveram grande impacto sobre o trabalho feminino e que podem ser compreendidas sob cinco aspectos: 1) queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país; 2) redução no tamanho das famílias; 3) envelhecimento da população brasileira com maior expectativa de vida das mulheres; 4) aumento do número de famílias chefiadas por mulheres e; 5) as mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, que alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo (LEONE e BALTAR, 2007). Ao mesmo tempo, a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho.

Luques (2009) diz que as mulheres ‘invadiram’ as universidades nos últimos 15 anos – lembrando dados do IBGE que mostram que as mulheres são maioria nos cursos superiores, na proporção de 55,3% contra 44,7%. Assim, estas profissionais vêm preenchendo uma carência que foi muito vinculada à mão de obra feminina no passado. Qualificadas, elas ganham credenciais para disputar vagas de trabalho com os homens em condições de igualdade. Assim, é natural que elas comecem a conquistar novos espaços e alcançar cargos que antes eram exclusivamente masculinos, especialmente os de alta liderança.

1) Queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e nas regiões mais desenvolvidas do país: Conforme Felix (2007) a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, mostra índices sobre os rendimentos das mulheres, a participação feminina no mercado de trabalho e o nível de escolaridade, entre outros. Em 2006, havia cerca de 91 milhões de homens e 96 milhões de mulheres no Brasil. Somente na região Norte, o número de homens é maior. Das 97,6 milhões de pessoas no mercado de trabalho, as mulheres somam 42,6 milhões. A taxa de fecundidade nacional caiu para dois filhos em média por mulher. E um dado permanece o mesmo: nascem mais homens, porém, as mulheres parece viverem mais. A PNAD traça a cada ano um retrato do País. Em 2006, foram entrevistadas 410.241 pessoas, em 145.547 domicílios em todo o Brasil.

2) Redução no tamanho das famílias: A partir da modernidade, a família passou, pouco a pouco, a preservar sua intimidade e a colocar a criança no centro das relações familiares. Associado a esse maior investimento nos filhos e com os devidos créditos aos progressos científicos, estaria o surgimento do fenômeno do controle da natalidade pelas famílias, conforme Áries (1981). Para Saraceno (1997) a redução da prole permite e é motivada por uma dedicação maior aos filhos, em tempo e em cuidados materiais e afetivos.

3) Envelhecimento da população brasileira com maior expectativa de vida das mulheres: Segundo Carvalho e Garcia (2003), o envelhecimento populacional não se refere nem a indivíduo, nem a cada geração, mas, sim, à mudança na estrutura etária da população, o que produz um aumento do peso relativo das pessoas acima de determinada idade, considerada como definidora do início da velhice. Conforme os autores, este limite inferior varia de sociedade para sociedade e depende não somente de fatores biológicos, mas, também, econômicos, ambientais, científicos e culturais, não cabendo, aqui, maior discussão sobre o tema.

4) Aumento do número de famílias chefiadas por mulheres: Conforme A Tribuna (2008) cada vez mais as mulheres brasileiras são chefes de família, participam do mercado de trabalho e continuam acumulando a maioria das tarefas domésticas.

5) As mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, que alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo: podem ser melhor compreendidas na visão de que o Brasil jamais teve uma política educacional que buscasse o equilíbrio entre homens e mulheres na divisão dos bancos escolares, como diz Sekeff (2006). Porém, Ristoff (*Apud SEKEFF, 2006*) afirma que a sociedade no geral acha que a tarefa de auxílio no sustento da família é mais de incubência masculina do que feminina.

Bruschini e Puppini (2004) relatam que:

As trabalhadoras, que até o final dos anos de 1970 eram jovens, solteiras e sem filhos, passaram a serem mais velhas, casadas, e mães. Entretanto, apesar de todas essas mudanças, muita coisa continua igual: as mulheres continuam responsáveis pelas principais atividades domésticas: cuidado com os filhos e com os demais familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas mulheres que também exercem atividades econômicas. A expansão da escolaridade é um dos fatores de maior impacto sobre o ingresso das mulheres no mercado de trabalho (p. 107-8).

Ainda segundo pesquisa divulgada pela OIT, as mulheres já ocupam 1,2 bilhões de postos de trabalho. De acordo com Luques (2009) essa maior velocidade da mulher para galgar níveis hierárquicos também ajuda a explicar o crescimento expressivo de mulheres em posição de liderança nos últimos dez anos, embora ainda haja um gargalo bastante acentuado no topo da pirâmide, que é menos acessível a elas. Mesmo ocupando posição de maior destaque nas organizações e, conseqüentemente na sociedade, elas ainda se preocupam em cuidar de sua prole e de sua família.

A participação feminina em cargos de alta liderança parece aumentar dia após dia. Maxwell (2003, p. 50) diz que “a confiança é à base da liderança”. Isto pode estar relacionado tanto com o fato de pessoas confiarem no líder quanto da confiança do próprio líder em si próprio. O autor ainda diz: “o caráter viabiliza a confiança, e a confiança viabiliza a liderança” (p. 50). Por mais que elas tenham conseguido expandir suas fronteiras no mercado laboral, o caminho a ser percorrido continua longo demais para algo ser considerado significativo.

Para Gardone-Bergstrom (2004 *apud* BOTELHO e MORAES, 2008):

A mulher compõe hoje parte significativa da força de trabalho, principalmente nos níveis de base e gerência, onde a mulher conseguiu ampliar sua presença. Em contrapartida, ainda são poucas aquelas que galgaram os postos dos níveis mais altos (p. 2).

Conforme os mesmos autores, este fato pode considerar que as mulheres ainda são subjugadas pela sociedade. Para Evans (2000 *apud* BOTELHO e MORAES, 2008, p. 2), “subir na carreira profissional constitui um desafio para elas. Sendo que a paisagem executiva ainda limita a trajetória ascensional feminina”.

Uma pesquisa do Grupo Catho (2004) mostra que a presença de mulheres na presidência de companhias passou de 8,1% em 1995 para 17,53% em 2008. No cargo de diretoria, passa para 13,2% para 22,94%, enquanto nas funções de gerência, de 12,42% para 26,02%. Segundo a Revista do Administrador (2009) pesquisas revelam que o número de mulheres administradoras vem crescendo nos últimos anos. Hoje, elas ocupam cargos estratégicos em várias empresas e setores da economia. No dia a dia, aliam intuição e sensibilidade ao conhecimento e à firmeza na condução dos negócios. Márcia Kitz, Presidente da Associação de Mulheres de São Paulo (REVISTA DO ADMINISTRADOR, 2009, p. 9) declarou: “apesar da participação feminina no mercado ter crescido em várias áreas, ainda existem aspectos que impedem a ascensão profissional e a valorização no que tange à equivalência salarial”. Márcia Kitz continua: “Em 2007, 29% das brasileiras eram empreendedoras. Hoje, as mulheres empresárias representam 45% da população. Aproximadamente 25% das pequenas empresas são dirigidas por mulheres” (p. 9).

A edição de 2008 do estudo "Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil", elaborado pela consultoria internacional *Great Place to Work*, mostrou um aumento na participação de mulheres nos postos de trabalho nas 100 melhores empresas. Em 2007, as mulheres ocupavam 44% das vagas, sendo que 32% dessas profissionais atuavam em cargos de liderança - índice que no ano de 1997 era de apenas 11%. O estudo foi divulgado em referência ao Dia Internacional da Mulher, 8 de março. Índice ainda baixo comparando-se com que Ataíde (In: REVISTA CAROS

AMIGOS, 2008, p. 37) diz que “no Brasil, as mulheres correspondem a 20% do quadro diplomático”.

A publicação destaca que a ascensão das mulheres no ambiente corporativo brasileiro tem tido um crescimento gradual e consistente nas melhores empresas instaladas no País. A pesquisa mostra que em 2006 a ocupação feminina no ambiente corporativo era de 38%, dos quais 31% equivalentes a postos de chefia (AGÊNCIA ESTADO, 2008).

2.2 Liderança Feminina

“Não é coincidência que as transformações geralmente se iniciem quando uma nova pessoa é colocada em uma função chave [...]” (KOTTER, 2008, p. 43). A entrada da mulher na alta liderança de muitas organizações já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão empresarial. Para Carreira e Ajamil (2001), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção às atitudes dos demais colaboradores.

Os autores afirmam:

[...] normalmente, nos ambientes que incorporam pela primeira vez uma mulher, a reação à recém chegada não é de agressão. Ela é introduzida como raridade, um ser exótico e sem chances de convivência normal. Essa diferenciação de tratamento é justificada pelos estereótipos tradicionais masculinos (p. 26).

O mundo do trabalho vem passando por mudanças, há algumas décadas, sendo que uma das mais importantes se refere à entrada da mulher no mercado de trabalho, especialmente a partir de 1960, conforme Botelho e Moraes (2008). A liderança feminina tem sido, também, tema de debates neste início de século. Embora haja muitos estudos já desenvolvidos que ilustrando a liderança antes de 1939, tais registros não são mais compreendidos como teorias filosóficas ou

sugestões com poucos dados e informações consistentes que possam sustentar seus pontos de vista. No entanto, ainda existem muitos desafios e uma grande restrição às mulheres em cargos de alta liderança nas organizações.

Todavia, a liderança evolui como evolui a sociedade. As teorias de liderança são capazes de descrever traços e características pessoais de líderes eficazes – passam por uma abordagem funcional básica que esboça o que líderes eficazes devem fazer e chega a uma abordagem situacional ou contingencial, com a proposta de um estilo mais flexível, adaptado para a liderança eficaz, de mudanças – uma liderança feminina (FRANKEL, 2007).

Para autores como Aburdene e Naisbitt (1993), Eagly e Johnson (1991), o mundo corporativo tende a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a sociabilização no lugar da imposição.

Mesmo sendo recente a entrada das mulheres na alta liderança de muitas organizações, já traz significativas contribuições para um novo de liderança servidora. No livro *Mudando o Mundo: A Liderança Feminina no Século 21* encontra-se esse comentário: “[...] características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizerem mais vezes “nós” do que “eu”, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo de liderança” (CARREIRA et al, 2001, p. 43.)

Lobos (2002) considera as seguintes qualidades femininas encontradas nas mulheres executivas, estudadas e entrevistadas por ele: amor ao próximo, capacidade de ouvir outras pessoas, criatividade, emotividade, ética, foco no processo, inapetência ou desapego pelo poder, intuição, paciência, perfeccionismo, relacionamento interpessoal, serenidade, transcendência, versatilidade.

De acordo com Aburdene e Naisbitt (1993, p. 122) “as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a auto-estima das outras pessoas e fazem com que os outros fiquem estimulados com o trabalho”. Segundo Frankel (2007) as mulheres lideram melhor por terem mais autoconfiança em seu trabalho, elas possuem uma visão global da realidade e mais acesso à educação em relação à geração anterior.

Cappellin (2003) afirma:

O diagnóstico da presença de mulheres no mercado de trabalho é hoje bem mais complexo que vinte anos atrás. O início dos anos 80 evidenciava o descompasso da PEA (População Economicamente Ativa) masculina e a PEA feminina e, conseqüentemente, solicitava ações de apoio para FAZER CONSTAR as mulheres no mundo do trabalho como trabalhadoras (p. 13).

O mesmo autor se refere às trabalhadoras, de categorias sócio-profissionais de recente configuração e perfil, que se encontram em postos de trabalho e funções de profissões qualificadas, por exemplo: gerentes e coordenadoras. E, ao mesmo tempo às trabalhadoras cujas condições de trabalho e suas discriminações dizem respeito à essas categorias que não são ainda qualificadas, colaboradoras do chão de fábrica, escritórios, repartições públicas e comercial.

O mesmo autor continua:

Mais ainda, pelas mudanças do perfil demográfico da população e da família brasileira, temos que saber lidar com bastante cuidado com as diferenças de cotidianos, entre: as jovens mulheres - sem filhos ou com filhos - em busca do PRIMEIRO EMPREGO; as mulheres, com filhos que se mantêm no mercado, com altos custos pessoais, afetivos e sociais (p. 13).

Mais ainda, pelas mudanças do perfil demográfico da população e da família brasileira, as mulheres tem que saber lidar com bastante cuidado com as diferenças de cotidianos, entre: as jovens mulheres - sem filhos ou com filhos - em busca do primeiro emprego; as mulheres, com filhos que se mantêm no mercado, com altos custos pessoais, afetivos e sociais (p. 13).

2.3 Estilos de Liderança

Nos primeiros estudos sobre liderança, acredita-se que o líder possui alguns traços de personalidade que o diferencia de outras pessoas. Pode-se entender que a liderança é algo nato, e que, descobertos e mensurados estes traços naturais de personalidade, as organizações podem selecionar seus líderes.

Quando Barros Neto (2005) se refere à Teoria dos Traços, afirma:

Ela parte do pressuposto de que algumas pessoas possuem uma combinação especial de qualidades e características pessoais que as distinguem das outras, tais como: inteligência, decisão, percepção, empatia, raciocínio rápido, presença de espírito, perseverança, aparência física, flexibilidade, agressividade (p. 60).

Motta (1996) define Liderança como um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Ele lembra ainda que grande parte do poder do líder encontra-se no grupo, pois é ele quem legitima uma liderança, chegando ainda a definir liderança como “a arte de usar o poder que existe nas pessoas” (p.210-11). Marinho (2004) diz que hoje podem ser consideradas diferentes teorias sobre liderança. Uma delas, por exemplo, é a dos estilos de liderança. Esta, apresenta outro modo de um líder liderar seus liderados. Marinho (2004) descreve quatro estilos de liderança:

Liderança Autocrática: Quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo. **Liderança Democrática:** As decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder. **Liderança Liberal:** Quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa. **Liderança Servidora:** Processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores (p. 14-5).

Charan (2008) diz que o ambiente no qual a empresa aloca seus líderes deve atender a três critérios e um deles é a liberdade de definir metas ambiciosas para si mesmo, que redefinem o trabalho. Outro, é a liberdade para liderar a equipe que herdarem da maneira que melhor se adequar a eles, em harmonia com seus próprios critérios. Um último critério é a liberdade de definir como equilibrar melhor as necessidades de curto e longo prazos do negócio. De todas as maneiras, vale salientar que algumas pessoas se sentem pouco à vontade com tanta liberdade. No mundo feminino, pode-se contar com o alto potencial que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou características de um estilo ainda a ser descoberto.

ESTILO	CARACATERÍSTICAS
Autocrática	Quando o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo;
Liberal	Quando o grupo é que toma as decisões e as implementa com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa.
Democrática	As decisões são tomadas por consenso grupal. Depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder.

Quadro 1: Estilos de liderança

Fonte: Barros Neto, 2005, p. 27.

De acordo com Hollander (*Apud* BERGAMINI, 1994, p. 30), o processo de liderança normalmente deve envolver um relacionamento interpessoal orientado à obter resultados positivos em alcançar diversos objetivos: “[...] aqueles de um grupo, organização e sociedade”. O autor ainda conceitua liderança dizendo: “[...] a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (p. 30). Porém percebe-se que os líderes costumam adotar um determinado estilo de liderança de acordo com o momento em que estão vivendo, que pode variar de acordo com a situação e o perfil de seus liderados, não existindo porém, um estilo que seja melhor ou pior. Entretanto, existem estilos que são mais ou menos adequados à determinadas situações. “Alguns líderes fazem mais uso de um tipo de estilo ou outro, mas a eficiência de sua liderança está diretamente relacionada à sua capacidade de adotar o estilo certo na ocasião certa” (BARROS NETO, 2005, p. 27).

Sendo assim, o importante é que antes de selecionar o estilo de liderança a ser adotado, leve-se em conta a tarefa a ser executada. Também, o perfil de seus subordinados, a cultura da organização, experiências anteriores, contexto social e político do momento, ou, qualquer outro fator que seja importante para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

O termo Liderança Servidora foi utilizado pela primeira vez em 1970 por Robert K. Greenleaf. Segundo ele, “Conhece-se um líder-servo mais pelo seu interior do que pelo exterior. É sua mente que processa uma forma diferente de pensar e viver” (CAMPANHÃ e ALABY, 2006, p. 12). Continuando, Greenleaf

postula: “Líder-Servo – aquele que está disposto a fazer o que Jesus fez, dando a sua própria vida para cumprir sua missão” (CAMPANHÃ; ALABY, 2005, p. 67).

O líder servo tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial. Verifica-se, “portanto, um forte senso de responsabilidade social e integridade” (BARROS NETO, 2005, p. 58).

2.4 Características da Liderança Feminina

Uma das características fundamentais da liderança feminina pode ser analisada sob alguns aspectos social e/ou psicológico. Para Leta (2003) a prioridade da maternidade diante da escolha profissional e a influência dos pais na escolha da carreira, determinando o que devem ser atitudes e comportamentos ‘femininos’ e ‘masculinos’ traçam fortes características na liderança feminina como a ousadia da mudança, ou seja, a abertura para o novo. Assim sendo, quando uma mulher desafia os estereótipos e objetiva ascender em sua carreira, ela necessita provar seu valor em dobro (KEALEY, 1999). Quanto ao que têm de abrir mão, mais e mais as líderes competentes podem ser medidas pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, de acordo com Christovam (2008).

Entretanto, em harmonia com Mota (1996, p. 207) “a liderança é algo que pode ser aprendido e, portanto, não nasce com a pessoa”. Porém, o autor aceita a possibilidade de pessoas se tornarem líderes. Mota (1996, p. 207) conceitua líderes dizendo que “são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa comum”.

Gardner (1990) faz uma lista de atributos do líder e declara:

Vitalidade física e energia; Inteligência e julgamento em ação; Disposição (empolgação) para aceitar responsabilidades; Competência para o cargo; Compreensão dos seguidores e de suas necessidades; Habilidade de lidar com as pessoas; Necessidades de realização (determinação para vencer); Capacidade de motivar; Coragem, resolução, firmeza; Capacidade de conquistar e manter a confiança; Capacidade de administrar, decidir,

estabelecer a prioridade; Confiança (segurança); Ascendência, domínio; Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem (p. 64-9).

Já Motta (1996, p. 220) relata algumas qualidades que considera serem possíveis de ser aprendidas, que, tornaria um indivíduo dirigente, um grande líder, são elas: “conhecer bem a si mesmo; Iniciativa; Otimismo e confiança; Persistência e Integridade”.

Gardner (1996) menciona quatro fatores fundamentais para o exercício da liderança efetiva:

O desenvolvimento de uma relação estreita com a comunidade, o que implica em participação contínua dentro da mesma; Certo ritmo de vida que quer dizer que, apesar de ter um contato com a comunidade, poder de ter momentos de reflexão para desenvolver seus pensamentos, valores e estratégias; Uma relação evidente entre Estórias e Corporificações que têm a ver com a maneira como os líderes se comunicam e são coerentes com seus relatos; A centralidade da escolha tanto do líder quanto dos seguidores a exercerem seus papéis como tais (p 34).

Bergamini (1994, p. 30) afirma que: “Entretanto, nesses estudos não houve a preocupação de relacionar estas características com a eficácia do processo de liderança”. Embora as medidas de personalidade possam receber estudos mais avançados em razão de associações com as teorias de liderança, o que se pode observar é que os líderes não apresentam fortes particularidades que possam ser investigadas e que poderiam ajudar na diferenciação entre outros líderes (STONER, 1985).

Para Meroni (2007) uma das características nata da mulher é conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo, aliada a uma liderança que se pode dizer natural, está fazendo com que o mundo dos negócios caminhe para uma era em que os conceitos tipicamente femininos terão um grande peso. Hoje, cargos de liderança exigem muito mais, por exemplo, do que apenas força, racionalidade ou visão expandida do negócio – habilidade tipicamente masculina. O número crescente de mulheres em cargos de alta liderança pode indicar que há uma necessidade maior de flexibilidade nas transações organizacionais. Meroni (2007) ainda acrescenta que as mulheres são mais resistentes física e psicologicamente, são capazes de suportar maior pressão, são perceptivas, intuitivas e, além do mais, possuem o

grande e maior talento em conseguir equacionar o papel de mãe, de amiga, de mestra etc.

2.5 Liderança e Desenvolvimento de Competências

Desenvolvimento de competências em liderança é um dos diferenciais entre as organizações. A geração do conhecimento e da inovação, em ambiente de integração entre as pessoas é o grande desafio das lideranças.

Para Barros Neto (2005), as empresas e seus líderes, de forma geral, não têm muito claros a associação entre competências organizacionais e individuais e, pior, há graves lacunas entre o desenvolvimento de competências pessoais, coletivas e organizacionais. Neste cenário, o desafio que se coloca para os líderes é a habilidade de gerenciar, influenciar, orientar para resultados e, principalmente, desenvolver pessoas, com o objetivo final de alinhar e reter talentos, experiências e competências às estratégias das organizações. Para Mota (1996, p. 207) “o exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida”.

Para Munhoz (2005, p. 58) “liderança é uma área específica da atividade humana voltada para criação de práticas essenciais, com vistas ao desenvolvimento de competências num processo contínuo de aprendizagem na ação”. Nem sempre quem ocupa cargo de liderança é um líder. Diante disto torna-se necessário uma reflexão sobre o verdadeiro papel do líder e como se tornar um líder. No Programa de Mestrado e Liderança da Universidade Santo Amaro/SP, esta reflexão está fundamentada nas 14 Competências Essenciais de Liderança, as quais foram agrupadas em cinco competências gerais, a serem vividas pelo líder.

Barros Neto (2005, p. 13) assevera que “[...] o trabalho da liderança é ser efetivo e eficaz nas quatorze competências, para que, dessa maneira, as pessoas e a organização, ou a corporação, também possam desenvolver competências”.

COMPETÊNCIAS GERAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
PESSOAS E EDUCACIONAIS	1.	Adotar Fundamentos Éticos e Responsabilidade Social
	2.	Aplicar Teorias e Estratégias de Aprendizagem
INTERPESSOAS	3.	Valorizar o Desenvolvimento de Pessoas
	4.	Desenvolver Relacionamentos e Comunicação Interpessoal
	5.	Trabalhar em Equipe
	6.	Transitar na Diversidade
ORGANIZACIONAIS	7.	Implementar Mudança, Criar e Inovar
	8.	Promover o Desenvolvimento Organizacional
COGNITIVAS	9.	Conhecer os Fundamentos e Teorias de Liderança
	10.	Pesquisar e Analisar Dados
	11.	Gerir Informações e Gerar Conhecimentos
PROFISSIONAIS	12.	Solucionar Problemas e Tomar Decisões
	13.	Empreender e Administrar
	14.	Planejar e Implementar Projetos

Quadro 2: 14 Competências Essenciais de Liderança

Fonte: Oliveira e Marinho, 2005, Org., 2005.

Nota-se que as 14 competências específicas foram agrupadas em cinco competências gerais, sendo que: “O grande desafio da liderança é o crescimento de todos, e aí se incluem as pessoas e a própria organização. Talvez o termo mais adequado seja corporação, ou crescimento corporativo, pela maior riqueza da palavra” (BARROS NETO, 2005, p.13).

2.6 Uma História de Lutas

Segundo Laurentiis (In: REVISTA CAROS AMIGOS, 2008), pouco se fala da Revolução Espanhola de 1936. Enquanto o movimento feminista em geral lutava pelo direito de voto, o *Mujeres Libres* discutia direitos sobre o corpo e maternidade obrigatória e lutavam por uma revolução social. De acordo com Margareth (*Apud* LAURENTIIS In: REVISTA CAROS AMIGOS, 2008) o movimento *Mujeres Libres* tinha como foco principal a emancipação da mulher. Buscavam autonomia econômica e psíquica. As militantes produziam revistas com variados temas como: maternidade consciente, prostituição, moda, ginástica, moral sexual, ideais libertários etc. Assim, uma nova visão do papel da mulher na sociedade foi revista.

Hoje, o mundo comemora o dia internacional da mulher, porém, muitos desconhecem a origem desta comemoração. Comemora-se o dia do índio, o dia internacional da ecologia, o dia do trabalho, o dia da libertação dos escravos, mas pouca coisa é feita em resgate dos direitos humanos e da dignidade humana.

Em entrevista com o Professor Dr. José Assan Alaby, este diz que: A celebração do Dia Internacional da Mulher é um caso desses com origem em tragédia. Mas, pode-se entender que foi inventado um processo de “pasteurização”, de catarse, de romantização de fatos trágicos e de realidades humanas perversas, escolhendo-se “um dia” de celebração, com flores, cartões, notas festivas na mídia etc. A festa faz esquecer a gênese trágica e perversa da comemoração. Aliás, uma estratégia sutil para subliminarmente se descarregar e desviar a consciência coletiva. Qual é a origem do Dia Internacional da Mulher, que a mídia pouco se importa em divulgar? Pode-se rememorar? Com a Revolução Industrial, as mulheres operárias passaram a trabalhar 16 horas por dia em fábricas, por um salário menos de um terço do ganho dos homens. Tal situação “cansou a beleza” das mulheres. Em 8 de março de 1857, as operárias têxteis de uma fábrica de Nova Iorque, Estados Unidos, entraram em greve, ocupando a fábrica, para reivindicarem a redução das 16 para 10 horas de trabalho diário. As operárias grevistas foram trancadas na fábrica. E lá 129 delas morreram queimadas. Só em 1910 é que, em Copenhague, Dinamarca, na II Conferência Internacional das Mulheres Socialistas, a alemã Clara Zetkin propôs que todo ano aquele fato fosse lembrado. Foi a partir de 1922 que o Dia Internacional da Mulher passou a ser celebrado no dia 8 de março.

Essa homenagem foi instituída pela ONU em 1975. Aqui fica minha homenagem às mulheres que continuam defendendo a dignidade de todo ser humano e lutando por vida abundante para todos. Aliás, se a palavra “economia” quer dizer “leis da casa”, pode-se dizer que a mulher foi a primeira “economista” desde a nossa pré-história. O homem tratava de trazer a caça para casa, e a mulher administrava sua transformação e justa distribuição aos membros da família humana. Admiro essa “economista”, pois ainda consegue fazer dupla jornada de trabalho e com salários mais baixos.

As comemorações do dia 8 de março estão mundialmente vinculadas às reivindicações femininas por melhores condições de trabalho, por uma vida mais digna e igualdade social entre homens e mulheres.

Para Blay (2004),

O Dia Internacional da Mulher foi proposto por Clara Zetkin em 1910, no II Congresso Internacional de Mulheres Socialistas. Nos anos posteriores a 1970 este Dia passou a ser associado a um incêndio que ocorreu em Nova Iorque em. Neste artigo procuro recuperar a história do Dia 8 de Março, procuro as distorções que têm sido feitas sobre ele e sobre a luta feminista. O dia 8 de março é dedicado à comemoração do Dia Internacional da Mulher. Atualmente tornou-se uma data um tanto festiva, com flores e bombons para uns. Para outros é lembrada sua origem marcada por fortes movimentos de reivindicação política, trabalhista, greves, passeatas e muita perseguição policial. É uma data que simboliza a busca de igualdade social entre homens e mulheres, em que as diferenças biológicas sejam respeitadas, mas não sirvam de pretexto para subordinar e inferiorizar a mulher” (p. 57).

Essa luta é antiga e contou com a contribuição de inúmeras mulheres que nos vários movimentos da história da humanidade resistiram ao machismo e à discriminação.

Lopes (1986) esclarece:

Na Segunda metade do século XVIII, as grandes transformações ocorridas no processo produtivo e que resultaram na Revolução Industrial, trouxeram consigo uma série de reivindicações até então inexistentes. A absorção do trabalho feminino pelas indústrias, como forma de baratear os salários, inseriu definitivamente à mulher no mundo da produção. Ela passou a ser obrigada a conviver com jornadas de trabalho que chegavam até 17 horas diárias em condições insalubres, submetidas a espancamentos e ameaças sexuais, além de receber salários que chegavam a ser 60% menores que os dos homens (p. 12).

A redução da jornada de trabalho para oito horas passou a ser a grande bandeira das trabalhadoras industriais. Quando Alves e Pitanbuy (1985) se referem ao período renascentista, consideram que a mulher neste período sofreu um significativo retrocesso. No período feudal, ela já conseguiu algum espaço no meio político.

Os mesmos autores elucidam:

A Formação dos Estados Nacionais e o processo de centralização do poder vão de par com o afastamento da mulher da esfera pública [...] Se durante a Idade Média a mulher atuou em praticamente todas as profissões, a partir do Renascimento determinadas atividades vão gradativamente tornando-se do domínio masculino, ao mesmo tempo em que as corporações de Ofício se fecham à participação feminina (p. 26).

Conforme os autores, entende-se que exatamente neste período de grandes transformações no 'mundo dos homens', que a atuação profissional da mulher começa a ser desvalorizada. Os mesmos autores ainda afirmam:

[...] traduzida concretamente na atribuição de menor pagamento à mão-de-obra feminina que à masculina, que encontra sua lógica no processo de acumulação de capital, onde a super exploração da mulher (e do menor) cumpre função específica [...] sua participação no mercado de trabalho adquire faceta peculiar: a partir do século XVII, e sobretudo no século XVIII, contingente cada vez maior de mulheres passa a realizar trabalhos a domicílio, contratadas por intermediários. Este tipo de trabalho é ainda hoje largamente exercido pela mão de obra feminina, particularmente na indústria de confecção (p. 27).

Uma das maiores barreiras encontradas pelas mulheres em suas carreiras foi ascender a postos de comando nas organizações. Essa limitação ascensional se verifica para os trabalhadores de uma forma geral.

Para Laufer e Fouquet (1997 *apud* LOMBARDI, 2004), mesmo que as mulheres venham assumindo cargos de liderança nas organizações, é rara sua presença no topo da hierarquia empresarial, processo designado "teto de vidro", ou seja, uma barreira invisível na cultura das empresas, que mantém a mulher longe dos cargos com responsabilidades diretas pelas operações. Segundo Bruschini e Puppini (2004), parte deste obstáculo se imputa à própria condição feminina, como é

compreendida e vivida na nossa sociedade, que atribui à mulher total responsabilidade pelo cuidado da família e dos filhos.

Sob a luz de Evan (2000), a carreira profissional continua sendo um desafio para as mulheres, sendo que a paisagem executiva ainda limita a trajetória ascensional feminina. Segundo esta autora, existe, atualmente, um grande número de mulheres nas empresas, mas, como árvores em uma montanha. Quanto mais se sobe na paisagem executiva, mais escassas elas se tornam, até se chegar ao limite da floresta, onde o número de mulheres equivale ao de magnólias. Embora o número de mulheres em cargos de média gerência tenha aumentado nas últimas décadas, elas têm ocupado somente cerca de 30% a 40% dos cargos de gerência e supervisão e o número de mulheres ocupando altas posições em grandes organizações ainda permanece extremamente baixo (MARIOTTI, 1999). A pesquisa de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Afirmativas, realizada pelo Instituto Ethos/IBOPE em 2007, demonstram que essa ainda continua sendo a realidade do baixo índice de mulheres em cargos de alto comando nas organizações.

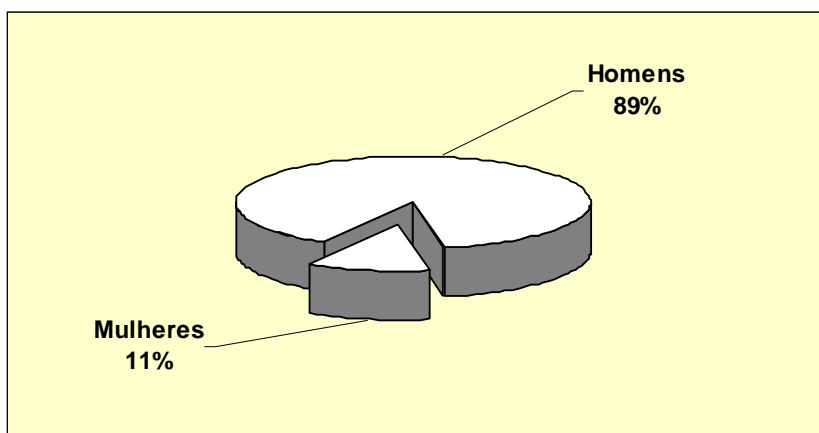


Figura 2: Percentuais de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas quando ao seu **Perfil Executivo**

Fonte: Instituto Ethos/ IBOPE, 2007.

Se não existe nenhum traço individual capaz de identificar o perfil executivo de líderes ou de prever-lhes a eficiência, haverá algum estilo específico de liderança que torne eficazes homens ou mulheres e as organizações? O baixo índice do

gênero feminino apresentado na Figura 2 pode parecer que há uma base biológica e uma dimensão moral para a liderança quando se trata de **Perfil Executivo**.

Por estilo geralmente entendemos um conjunto de comportamentos de relativa duração, que caracterizem o indivíduo, independentemente da situação. Assim, pois, a expressão "estilo de liderança", tal como é normalmente usada, não chega realmente a distinguir-se de traços de liderança. Ela se distingue principalmente por focalizar o que o líder faz, e não aquilo que ele é.

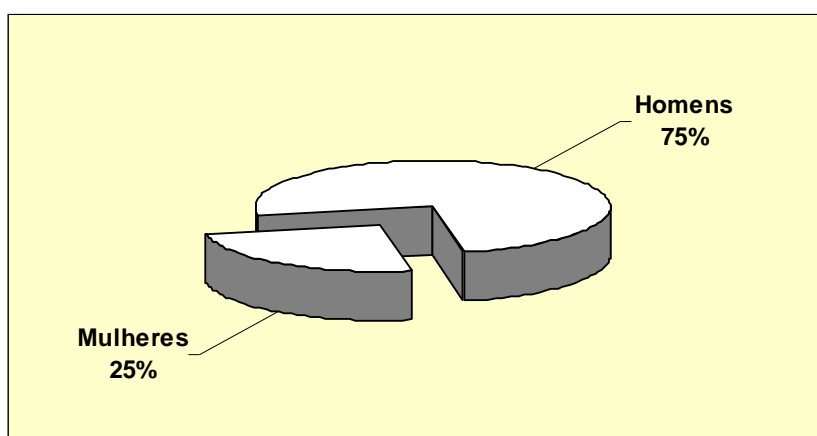


Figura 3: Percentuais de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas quanto ao seu **Perfil de Gerência**

Fonte: Instituto Ethos/ IBOPE/ 2007.

Uma revisão extensa da literatura apresentada neste estudo sugere duas considerações em relação a gênero e liderança. Primeira: as semelhanças entre homens e mulheres tendem a exceder em peso as diferenças. Segunda: as diferenças que existem parecem ser que mulheres caem num estilo de liderança mais democrático, enquanto homens sentem-se mais a vontade com um estilo diretivo. Daí o baixo índice de mulheres quando se trata de **Perfil de Gerência**, conforme Figura 3.

As semelhanças entre líderes homens e mulheres não devem ser completamente surpreendentes. Quase todos os estudos sobre essa questão usam posições gerenciais como sinônimo de liderança. Pessoas com traços associados à liderança como inteligência, autoconfiança e sociabilidade provavelmente são

percebidas como líderes e estimuladas a buscar carreiras onde possam exercer liderança. De forma semelhante, as organizações tendem a recrutar e promover para posições de liderança pessoas que projetem atributos de liderança.

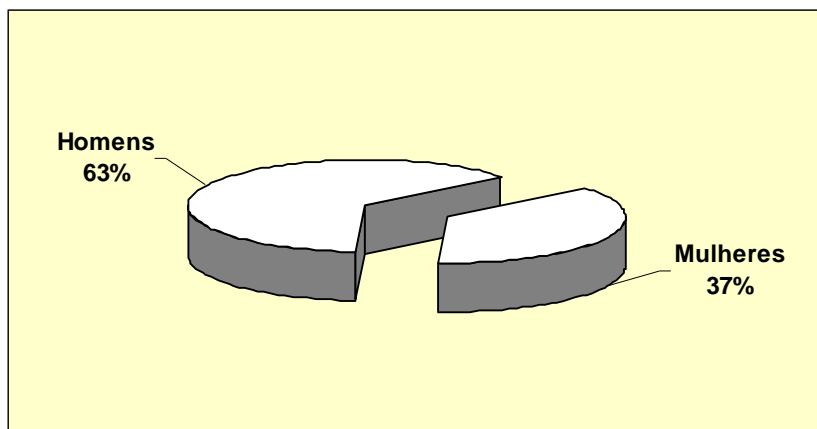


Figura 4: Percentuais de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas quanto ao seu **Perfil de Supervisão**

Fonte: Instituto Ethos/ IBOPE/ 2007.

Os motivos de as mulheres não assumirem posições na alta administração não são totalmente claros e podem variar por causa da falta de experiência, oportunidades de carreiras inadequadas, estereótipos, falta de interesse das próprias mulheres, que preferem dedicar seu tempo a outras atividades (RESZECKI, 2001). Como os homens tradicionalmente ocupam a grande maioria das posições de alta liderança nas organizações, parece tentador pressupor que a existência das diferenças observadas entre homens e mulheres funcionaria automaticamente em favor dos homens. A Figura 4 mostra que o índice do gênero feminino ainda continua baixo, em se tratando de **Perfil de Supervisão**.

Mas, isto pode ser visto como oportunidade de reflexão porque nas organizações de hoje, flexibilidade, trabalho em equipe, confiança e partilha de informações estão substituindo estruturas rígidas, individualismo competitivo, controle, confidencialidade e ausência de discriminação. Os **melhores supervisores** ouvem, motivam e fornecem apoio a suas equipes. E muitas mulheres parecem fazer essas coisas melhor do que os homens. Os estilos de liderança que as mulheres geralmente usam podem torná-las melhores em negociação, pois elas têm menos probabilidade de focar em ganhos, perdas e competição do que os

homens. Elas tendem a tratar negociações no contexto de uma relação continuada tentando fazer da outra parte um vencedor a seus próprios olhos, bem como aos dos outros.

2.7 Mulher, Trabalho e Família

O papel da mulher na sociedade vem mudando com o passar dos anos. Pelas exigências do mundo moderno, hoje ela está adotando uma postura atuante. Os principais motivos que a levam ao mercado de trabalho, estão cada vez mais voltados à necessidade em ajudar na renda familiar. Antigamente, as mulheres que trabalhavam fora de casa eram certamente motivo de polêmica e de preconceito.

Quando se fala de liderança feminina, não se pode tratar separadamente vida profissional e pessoal. A própria história mostra que as relações *homem mulher*, *mulher família*, *casal família*, *mulher filhos*, *casal filhos*, *filhos trabalho* estão entrelaçadas formando uma rede complexa de relações e sentimentos sempre presentes como panos de fundo no delineamento da carreira da mulher que trabalha.

Tratando-se de casais, Marodin (1997) cita quatro diferentes relacionamentos nos casamentos:

1- Casal Tradicional Patriarcal: Neste tipo de casamento os homens têm uma posição dominante e as mulheres uma posição subordinada, no qual elas desempenham papéis de menor valor e sem nenhuma importância.

Na citação (MARODIN, 1997, p. 17),

O papel da mulher é opressivo e desqualificante, assim como o homem também tem prejuízos. Há uma mutilação pela rigidez e polarização. Os homens, muitas vezes, tornam-se estranhos em suas próprias casas e perdem a possibilidade de relações mais próximas e íntimas com suas companheiras.

2- Casal Competitivo: neste tipo de casamento, existe um relacionamento de competição, onde a disputa pelo poder é evidente. Normalmente, a causa pode ser pela independência profissional e financeira das mulheres.

3- Casal Matriarcal: é a versão inversa do casal tradicional patriarcal; a mulher ocupa um lugar de maior valorização, seja pelo cargo público ou pelo poder econômico e o homem, para a sociedade, passa a ser visto como passivo e desvalorizado. Neste relacionamento, as mulheres sentem-se sobrecarregadas e queixosas e os homens demonstram maior aceitação da situação do que as mulheres

Marodin (1997, p.15) declara que: “A pressão da cultura que normalmente acompanha essa configuração do casal é um fator que pode interferir no contrato da relação, exigindo uma retomada dos papéis tradicionais”.

4- Casal moderno ideal: este tipo de relacionamento está baseado na valorização das características de cada pessoa, de cada gênero. Há respeito pelo espaço e tempo de cada um e reconhecimento por parte de seus cônjuges, assim como da sociedade.

O mesmo autor ainda complementa:

Na esfera pública, são dois profissionais buscando realizações e, na esfera privada, exerce a mulher a função de mãe de seus filhos e o homem a de pai, sentindo o valor do desempenho da coparentalidade. Como homem e mulher, usufruem da sexualidade com igual prazer, sem papéis estereotipados e respeitando as diferenças (p. 16).

De acordo com a mesma autora, estes quatro tipos de relações homem-mulher são encontrados na atualidade, dependendo das culturas e sociedades. É importante ressaltar que a caracterização destes tipos de casais serve apenas para uma delimitação didática, que permite refletir sobre as possibilidades de relações. Não há intenção de reforçar modelos estereotipados, que apenas cristalizariam fenômenos extremamente dinâmicos como são as relações familiares.

Monteiro (2001), ao estudar o relacionamento marital e envolvimento profissional, indica que os modelos familiares estão passando por uma série de

modificações, tendo em vista a diversidade de tipos de inserção familiar e social, o que complica a adoção de uma conceituação unitária.

De acordo com Monteiro (2001),

a família por vezes centra-se em torno de um progenitor somente, seja por falecimento ou separação do outro. Pode acontecer de os progenitores serem do mesmo sexo. As separações têm promovido o aumento de recasamentos e a criação de famílias transitórias (p 12).

A partir do foco de sua pesquisa, o mesmo autor utiliza a caracterização de Gilbert e Rachlin (1987) que demonstram três modelos de estrutura da família nuclear: o primeiro modelo tem uma divisão rígida de papéis sociais e de gênero em que normalmente o marido tem um trabalho remunerado enquanto a esposa se encarrega dos afazeres domésticos e dos filhos. No segundo modelo, denominado de dupla renda, ambos estão envolvidos em um trabalho remunerado, mas a esposa apóia e facilita a carreira do marido enquanto que sua atividade é vista apenas como uma forma de auxiliar na composição da renda familiar. As tarefas de casa são ainda incumbências da esposa. Já o que caracteriza o terceiro modelo, chamado de 'casal de dupla carreira', é que, além de terem uma dupla renda, o envolvimento com a carreira é mais profundo e simultaneamente é preservado o desejo de manutenção de uma vida afetiva a dois. A distribuição das tarefas domésticas e o cuidado com os filhos são mais compartilhados entre homens e mulheres do que nos modelos anteriores.

Monteiro (2001) elucida:

Ambos estão comprometidos tanto com o investimento pessoal na carreira quanto com a vida familiar. O desafio do casal consiste em coordenar as aspirações de cada um dos cônjuges, sem a subordinação ou sacrifício de um em nome das aspirações do outro (p. 16).

A vida do casal de dupla carreira significa, além de tarefas e responsabilidades, a administração de múltiplos papéis sociais. Este processo, que se dará na interação do casal, afeta tanto um quanto outro, uma vez que constantemente os papéis sociais terão de ser revisados. Assim, mulheres terão de

se adaptar com a maior participação dos homens nas tarefas do lar e estes às múltiplas demandas dos papéis profissionais de suas mulheres.

Monteiro (2001) afirma ainda que este tipo de modelo impacta as organizações:

O conhecimento sistematizado das qualidades e vicissitudes experienciadas pelos casais de dupla carreira tem contribuído para a implementação de políticas de emprego mais sintonizadas com a realidade dos casais e das organizações, em vez de reações preconceituosas (p 17).

Tudo indica que a tendência atual aponta para uma adaptação desses papéis. Parece que essa adaptação exige muitos sacrifícios e perdas, principalmente para a mulher.

2.8 A Mulher e a Educação

Uma das mais consideráveis conquistas femininas é o avanço no nível de escolaridade da população feminina do país nas últimas décadas (FRANKEL, 2007). Esse movimento não é apenas decorrente do fato de as mulheres serem maioria, mas também porque existe uma mudança na sua educação. Pelo menos, desde a década de 70, mulheres de classe média ensinam suas filhas a ter uma profissão e obter seu sustento, além de investirem na sua educação para alcançarem melhores salários e cargos.

De acordo com pesquisa divulgada em 26.09.08 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), entre 1991 a 2004, o número de estudantes do sexo feminino cresceu 181% frente ao crescimento de 148% de estudantes masculinos.

Ainda, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2008, há mais mulheres escolarizadas. Elas também passaram a chegar com mais força à Educação Superior. Entre 1996 e 2003, o número geral de matrículas no Ensino Superior

aumentou 108%. Quando se considera apenas a participação feminina, a elevação é de 115%. Já a masculina, 98% (INEP, 2004).

As mulheres têm média de tempo de estudo superior à dos homens (7,0 contra 6,8). Isso porque os homens abandonam mais cedo os estudos para ingressar no mercado de trabalho e também porque as mulheres percebem que, com instrução, aumentam suas chances de ascensão nesse mercado. O nível de instrução, porém, ainda não se reflete nos salários.

Larroudé (1994) afirma:

A idéia principal é a de que, hoje, as barreiras existentes são menos intransponíveis ao sucesso da mulher em qualquer das profissões que ela venha a escolher, desde que ela possua as qualificações necessárias e se disponha, como qualquer homem, a entregar-se de corpo e alma à missão escolhida como justificativa de sua existência. Sobretudo é indispensável que ela não se discrimine a si mesma, julgando-se merecedora de privilégios e atenções especiais, mas também não se sinta como ser inferior que a tudo deve sujeitar-se (p. 44).

Hoje, as mulheres estão investindo muito em sua formação profissional, mais fortemente que os homens. O percentual de doutoras e mestres na população pesquisada: Se 24% possuem apenas grau superior, 40% fizeram MBA, 28% mestrado acadêmico e 8% doutorado. A base do conhecimento das executivas brasileiras apresenta-se bastante variada: 22% das entrevistadas são formadas em administração, 15% em publicidade e comunicação, 15% em engenharia e arquitetura, 11% em direito, 11% em ciências da computação (HSM MANAGEMENT, 2007).

No entanto, mesmo a mulher sendo donadecasa, de seis em cada dez diplomas concedidos nos cursos de graduação, segundo matéria publicada na Revista Veja de maio de 2006, as mulheres ainda são minoria nos cursos de MBA executivo, elas não chegam a formar 35% das turmas nas principais escolas de negócios do país. Segundo alguns especialistas, isto ocorre basicamente por três fatores: alto custo, maternidade e certo preconceito. O público alvo desses cursos é formado por profissionais que atuam em altos cargos, o que é reflexo da distribuição dos cargos dentro das organizações.

Claúdio Felisoni, diretor-presidente da Fundação Instituto de Administração de São Paulo (FIA-SP) afirma que o fato da mulher possuir remuneração, em média 30% menor do que as dos homens é um empecilho, pois, o custo destes cursos é alto. Outro ponto é a opção pela maternidade, pois, segundo Felisoni (2006) pode-se entender que a média da idade de quem frequenta as escolas de negócios fica entre 30 e 35 anos. É justamente a idade que as mulheres costumam definir se vão optar pela carreira ou pela maternidade (CARRERA, 2006).

Segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) entre 1997 e 2000, o alto nível de escolaridade como a especialização, o mestrado ou o doutorado, permite à mulher estar cada vez mais apta a uma carreira de prestígio, de uma independência financeira e de ocupar cargos de alta liderança. Porém, se muito estudo a ajuda profissionalmente, pode também atrapalhar-la sentimentalmente. A maioria dos homens não está preparada para lidar com mulheres mais bem sucedidas e mais estudadas do que eles. “Essa realidade pode ser altamente nociva para a estabilidade matrimonial”, afirma Marcelo Neri, chefe do centro de políticas sociais da FGV. A relação entre escolaridade e solteirismo ainda precisa ser mais investigada, mas alguns números já confirmam que existe uma ligação. A pesquisa ainda revela que o número de solteiras na faixa etária de 25 a 29 anos aumentou mais de 20%.

Conforme Neri (2008):

As solitárias tendem a apresentar um nível de escolaridade maior e ter melhores salários em relação à média brasileira, [...] estudos mundiais mostram que, quanto maior a renda masculina, mais eles se casam, enquanto com as mulheres acontece o contrário (p. 2).

Para o mesmo autor, a possibilidade de uma mulher com mais de 12 anos de estudo não se casar é 70% maior quando comparada à daquela que não tem instrução nenhuma. Em compensação, as que moram sozinhas ganham em média 62% mais do que as que dividem a casa com um companheiro.

2.9 A Mulher e o Poder

A lógica do lucro do sistema econômico capitalista pode ajudar a explicar a exploração do trabalho da mulher. É justamente essa lógica do capitalismo antigo e moderno e a economia de mercado que realmente distinguem o homem da mulher, que exploram a mulher. Para Culti (2004) a expressividade das mulheres líderes, assim como a sua representatividade em setores tidos como masculinos (des)constrói a idéia assimilada socialmente da superioridade masculina nas atividades laborais geradoras de renda. O mesmo autor ainda menciona que a atuação da mulher na economia à partir das atividades geradoras de renda, abre a elas um campo para que se tornem proprietárias dos meios de produção, com as mesmas chances que os homens mediante a propriedade coletiva:

A renda também é mais bem equacionada entre homens e mulheres, visto que a distribuição do excedente parte do princípio democrático de igualdade de direitos aos cooperados, no caso das cooperativas, independentemente do sexo. Neste sentido a Economia Solidária funciona como crítica da Economia Capitalista que se apropria da desigualdade de remuneração em vista do sexo (p. 3).

Em harmonia com o mesmo autor, pode-se entender que a Economia Solidária é um desafio num campo aberto de possibilidades. Com a propriedade dos meios de produção, ela propõe o rompimento com a divisão social do trabalho, visto que une proprietários dos meios de produção e o trabalhador. A Economia Solidária “é uma reação contemporânea, onde o agir coletivo se coloca como alternativa possível para os atores sociais, que estão em sua grande maioria, excluídos do mercado de trabalho formal e do consumo” (p.5). Pode-se compreender que na Economia Solidária as pessoas se organizam pela solidariedade, trabalho coletivo e pelo reconhecimento de um ponto em comum: a busca de trabalho e renda. Por exemplo, o surgimento de empreendimentos solidários pode ser motivado, principalmente, como alternativa para que o trabalho e a renda ameaçados ou inexistentes sejam assegurados, favorecendo uma distribuição eqüitativa da riqueza produzida no País (CULTI, 2004).

Define-se ‘poder’, na sua mais pura essência, como capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos (FONTES, 2008). Essa capacidade pode

ser muito abrangente quando se refere às pessoas ou grupos sociais. Muitos autores definem poder como algo que se possui e do qual se faz uso voluntário, para o benefício de quem o possui, ou não. No entanto, para o autor não existe poder se não existe ao lado de quem induz a quem induzir. Daí esse caráter relacional inerente ao poder – “o poder social não é uma coisa ou sua posse: é uma relação entre pessoas”, e como em toda a relação há um propósito que une os integrantes dela, daí o poder em considerando uma relação triádica (p. 57).

Segundo Hunter (2004, p. 71) a base da liderança não é o poder, mas sim a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício: “Intenções + Ações = Vontade”. Assim, Gardner (1990, p.17) define liderança como “o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder ou partilhados pelo líder e seus seguidores”.

Na sua mais pura essência, o poder é definido como a capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos sobre as pessoas - indivíduos ou grupos sociais. Entretanto, neste trabalho o que nos interessa é o poder na sua relação com a mulher na sociedade, ou seja, como se dá essa relação.

Vários autores definiram poder como algo que se possui e do qual se faz uso voluntário. O poder se dá quando o comportamento de um indivíduo ou grupo é determinado por outro, às vezes, sem as partes se darem conta.

Segundo Aburdene e Naisbitt (1993), a partir da flexibilização das estruturas das empresas, o perfil feminino tende a alcançar mais postos de liderança.

Aburdene e Naisbitt (1993) elucidam:

As primeiras descrições de 'gerente do futuro' são estranhamente semelhantes às daquelas da liderança feminina. Os consultores tentaram ensinar aos gerentes do sexo masculino a desistir da atitude de comando e controle. Para as mulheres foi diferente: isso surgiu naturalmente (p 118).

Já Lipovetsky (2000) anuncia o grande desenvolvimento das mulheres nos âmbitos do poder, e lembra que nunca na história a humanidade flexibilizou tanto o paradigma que mulher e poder não combinavam.

2.10 Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas

Para Lobos (2002 *apud* MULLER, 2008) existem algumas qualidades que podem bem distinguir, de forma sutilmente particular, as mulheres que ocupam cargos de alta liderança, por exemplo: amor ao próximo, capacidade para ouvir o outro, alta criatividade, emotividade direcionada para a execução de tarefas, ética, focalização no processo, inapetência pelo poder para servir as pessoas, intuição, paciência, perfeccionismo, relacionamento interpessoal, serenidade, transcendência e versatilidade. Porém, as mulheres definem como primeira dimensão a capacitação, pois, esta se traduz como palavra-chave para descrever a liderança feminina, que segundo Aburdene e Naisbitt (1993) significa:

[...] sentir confiança para agir sobre sua própria autoridade. Significa que seu julgamento é suficientemente respeitado por seus líderes para que eles apoiem sua decisão. Se você cometer um erro, terá uma oportunidade de aprender algo novo, sem humilhação ou censura (p. 112).

Neste sentido, em harmonia com Aburdene e Naisbitt (1993) pode-se entender que, na sua maneira de liderar, as mulheres se relacionam com maior confiança, ou seja, sentem-se seguras e isto gera tranquilidade para lidarem com possíveis erros. Por outro lado, existem aquelas que, com medo de serem julgadas como fracas ou sem pulso, acabam usando uma forma mais agressiva de lidar com os erros. O mesmo se entende sob a luz de Frankel (2007) quando afirma que geralmente mulheres líderes possuem habilidades naturais que a favorecem, por exemplo, elas se ariscam mais. A mesma autora se refere à facilidade da mulher em fazer dívidas sem necessidade, daí a falta de habilidade com o dinheiro próprio. Ela ainda atribui à mulher líder ousadia nos negócios. A criatividade e a ousadia podem ser consideradas habilidades e competências que geram o planejamento bem pautado no que a empresa deseja, o atingimento de suas metas mais elevadas. A liderança com visão consegue se diferenciar do modo antigo de fazer as coisas, das gerências tradicionais que ainda podem emperrar o bom andamento das negociações internas e externas de uma empresa.

As principais características da Liderança Feminina e sua comparação com a Gerência Tradicional, segundo Aburdene e Naisbitt (1993).

Gerenciamento Tradicional	Liderança Feminina
Objetivo: CONTROLE	Objetivo: MUDANÇA
<i>Sabe todas as respostas</i>	<i>Formula as perguntas certas</i>
<i>Limita e define</i>	<i>Capacita</i>
<i>Impõe disciplina</i>	<i>Valoriza a criatividade</i>
<i>Hierarquia</i>	<i>Rede</i>
<i>Arquétipo do militar</i>	<i>Arquétipo do educador</i>
<i>Rígido</i>	<i>Flexível</i>
<i>No alto</i>	<i>No centro</i>
<i>Mecanicista</i>	<i>Holístico</i>

Quadro 3: Comparação de Gerenciamento Tradicional e Liderança Feminina

Fonte: Aburdene e Naisbitt, 1993, p.75.

O Quadro 3 apresenta algumas diferenças entre liderança feminina e gerenciamento tradicional. Kotter (2008) apresenta a relação em ter liderança, gerência, resultados e curto prazo e transformação bem sucedida, e diz:

Como os líderes estão no centro de qualquer esforço de mudança significativo, algumas vezes concluímos que a transformação é sinônimo de liderança. Certamente, sem uma liderança forte e capaz de muitas pessoas, as reestruturações, as mudanças de política e as alterações culturais não acontecem, ou então não correm bem. Contudo, existem muito mais coisas envolvidas. A reestruturação geralmente exige experiência financeira, a reengenharia pede conhecimento técnico e as aquisições requerem visão estratégica (p. 131-2).

Assim, entende-se que na liderança feminina a capacidade técnica, sensibilidade e intuição trabalham juntas, objetivando mudanças. Na reestruturação de qualquer empresa são necessárias estratégias bem definidas para a tomada de decisão. A identificação das competências de liderança leva à eficiência organizacional e ao desenvolvimento de equipes mais bem preparadas e motivadas ao trabalho. Aburdene e Naisbitt (1993) acrescentam ainda que as mulheres líderes

podem: a) estimular a participação de equipes; b) dividir o poder e a informação com sua equipe; c) aumentar a auto-estima das pessoas envolvidas no processo organizacional e; d) estimular as pessoas para o aprendizado no trabalho. A intuição, entretanto, vem ganhando força em razão da preocupação das empresas com a eficiência na administração de seus recursos humanos.

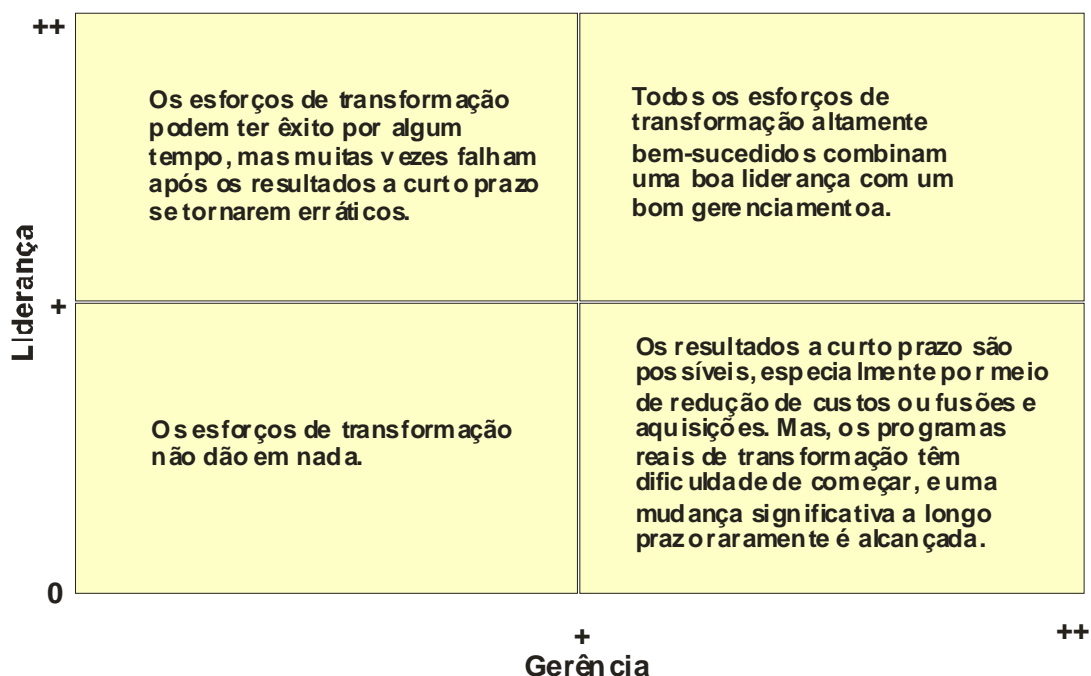


Figura 5: A relação entre Liderança, Gerência, Resultados a Curto Prazo e Transformação Bem-sucedida

Fonte: Kotter, 2008, p. 131.

Para Kotter (2008), os sucessos a curto prazo que apóiam as transformações internas da empresa são normalmente genuínos e permanecem. São riscos provenientes da necessidade de se criar conquistas rápidas para o abastecimento dos grandes planos estratégicos. Segundo Caliper e HSM Management (2007) (ANEXO 1), líderes femininas são mais assertivas. São também dispostas a se expor a riscos e têm uma necessidade maior de conseguir realizar seus objetivos do que os líderes masculinos.

De acordo com um novo estudo conduzido juntamente com a Aurora, uma empresa baseada em Londres que provê software de diversidade de gênero e a

Caliper, uma empresa de consultoria em gestão baseada em Princeton, a qual avaliou o potencial de mais de dois milhões de candidatos a funcionários para mais de 25.000 empresas em todo o mundo.

Elas também demonstraram mais empatia, flexibilidade e denotaram habilidades de relacionamento mais fortes do que seus parceiros. Este estudo lança reflexões, também sobre qualidades de personalidade e fatores motivacionais que servem como embasamento das diferenças essenciais dos gêneros, para se observar. O trabalho incluiu uma avaliação de personalidade válida e confiável, uma análise demográfica. As líderes femininas, neste estudo, foram comparadas a uma amostra de líderes masculinos, representando setores e posições similares. Segundo Caliper e HSM Management (2007):

As líderes femininas são arrojadas, menos interessadas no que já foi do que naquilo que pode vir a ser. Elas ocasionalmente arriscam ' erradas, a fim de fazer com que as coisas aconteçam. E com uma apurada habilidade de raciocínio abstrato, elas irão aprender com seus erros e seguirão em frente (p. 83).

A consultora Marianita Crenitte, especialista em desenvolvimento de carreira, acha que as mulheres vêm adotando, ao longo dos anos, uma postura mais racional nas empresas para poderem se equiparar ao estilo de liderança masculino. Ao mesmo tempo, os homens também estão aprendendo a desenvolver características tipicamente femininas, como a intuição, que não é uma característica estritamente feminina. Esta troca de papéis no mundo corporativo é normal e saudável no ambiente de negócios onde todos se encontram e necessitam se relacionar. Ela afirma, porém, que as mulheres devem ficar atentas para não perderem suas características peculiares em nome da competitividade dentro do ambiente de trabalho. “A mulher não deve perder sua principal característica, que é a sensibilidade, aquilo que a fez se emancipar em meio a um universo masculino”. (CLARISSA, 2005). O sociólogo e especialista em *coaching*, Osvaldo Aragol (2005) comenta os pontos fortes da liderança feminina que podem ser compreendidos da seguinte maneira:

- A mulher é, por natureza, mais resistente que o homem, tanto física como psicologicamente. È capaz de suportar pressão melhor do que os homens;

- A mulher tem a intuição e a comunicação bem mais desenvolvidas do que os homens.

Portanto, parece que só existem características positivas da liderança feminina. Entretanto cabe aqui uma crítica aos autores, pois diante de tantas características positivas, parece que existe uma dificuldade em elencar as fragilidades neste tipo de liderança. A única dificuldade que Aburdene e Naisbitt (1993) descrevem seria o fato da mulher líder transbordar entusiasmo quando tiver que defrontar com estruturas que ainda estão em transformação, em virtude do receio de não serem compreendidas ou aceitas. No entanto, como todos os seres humanos, as mulheres líderes têm seus defeitos e dificuldades para liderar, e possuem diversas fraquezas femininas que manifestam no ambiente profissional; entre elas, Chu (2006), elege avidez pelo poder, baixa auto-estima, ciúme e complacência. Porém, vale ressaltar que emoções como amor, insegurança, impotência, dúvida, preocupação, medo, ciúme, inveja e vergonha não são características tipicamente femininas, na verdade homens e mulheres podem senti-las.

PONTOS EM COMUM: } Estilo de liderança } Comunicação assertiva e convincente } Lidam com Velocidade e foco em resultados	
O PERFIL DA EXECUTIVA BRASILEIRA APRESENTA:	O PERFIL DO EXECUTIVO BRASILEIRO APRESENTA:
Como ponto de destaque: - perfil mais observador nos relacionamentos.	Como ponto de destaque: - a exposição a riscos e a criatividade no desenvolvimento de idéias e estratégias.
Como oportunidade de desenvolvimento: - maior exposição a riscos e necessidade de exercitar a criatividade na busca de inovações.	Como oportunidade de desenvolvimento: - o relacionamento e a necessidade de desenvolver o <i>network</i> para ampliar a rede de contratos.

Quadro 4: Perfis de Executivos Brasileiros

Fonte: Caliper e HSM, 2007, p. 102.

Para Peters (1997) as mulheres são mais gestores do que os homens, pois, planejam melhor, estabelecem objetivos e acompanhamentos. O autor afirma alguns pontos de destaque e diz que as mulheres focalizam-se em conexões, enquanto os homens tendem a pensar em termos de direitos. As mulheres enxergam o mundo sob um prisma de responsabilidade, enquanto os homens resolvem os problemas com confrontos - elas, por outro lado, enfatizam a proteção e isto, conseqüentemente, interfere em seu desempenho profissional.

2.11 Empresas com Mais Mulheres na Direção tem Melhor Desempenho

Existe um diferencial na atuação da mulher, no meio corporativo, em relação aos homens que está fazendo toda a diferença. O estudo da ONG Catalyst demonstra que entre as 500 maiores empresas dos Estados Unidos da América (EUA) listadas na revista Fortune, as empresas com a maior representação de mulheres na alta liderança conseguem performance significativamente maior, na média em relação àquelas com menos mulheres na alta liderança:

- **Retorno sobre o patrimônio:** na média, as empresas com mais mulheres na diretoria apresentaram performance 53% melhor que a das que têm menos mulheres proporcionalmente.
- **Retorno sobre as vendas:** elas apresentaram performance 42% superior à das outras nesse item.
- **Retorno sobre o investimento:** a performance delas foi 66% melhor que a das outras nesse parâmetro.

Um dos temas mais pesquisados e publicados na literatura gerencial, a liderança trata os aspectos mais subjetivos de diferentes pessoas e das diferentes organizações. Nesse âmbito, há sempre espaço para novas indagações após respostas até pouco objetivas. Pode-se perguntar: como descobrir, formar e desenvolver mulheres líderes?

O melhor desempenho pode ser identificado pela capacidade que eles tem de influenciar pessoas pelo domínio das emoções. Assim, reconhecer, desenvolver e dominar adequadamente as emoções dever ser considerado fator determinante para uma alta liderança.

Liderar em alto cargo requer, entre muitas características: saber influenciar pessoas; desenvolver sempre a credibilidade nas pessoas; auto percepção e percepção do outro; saber manejar eficientemente as emoções; capacidade de *feedback*, de *coaching*; e também ter uma visão clara de futuro (KOTTER, 2008).

Kotter (2008) afirma que:

Tamanho mudança não vem rápido [...] O maior e único argumento oferecido contra a necessidade de transformação é que as organizações podem ser bem-sucedidas com mudanças incrementais. Com uma melhoria de 2% aqui, uma redução de custo de 5% lá, você vence (p 174).

Para o mesmo autor, é necessária uma visão da estrutura das organizações do século XX e XXI, para se examinar com coerência as mudanças claras e objetivas e suas razões. As mudanças ocorrem para ajudar e não para atrapalhar o processo organizacional.

Século XX	Século XXI
ESTRUTURA	ESTRUTURA
• <i>Burocrática</i>	• <i>Não-burocrática, com menos regras e funcionários</i>
• <i>Multinivelada</i>	• <i>Limitada a poucos níveis</i>
• <i>Organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar</i>	• <i>Organizada com a expectativa de que a gerência irá liderar, os funcionários de nível inferior irão administrar</i>
• <i>Caracterizada por políticas e procedimentos que criam muitas interdependências internas complicadas</i>	• <i>Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender aos clientes</i>
SISTEMAS	SISTEMAS
• <i>Dependem de alguns sistemas de informações de desempenho</i>	• <i>Dependem de muitos sistemas de informações de desempenho, fornecendo os dados especialmente aos clientes</i>
• <i>Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos</i>	• <i>Distribuem amplamente os dados de desempenho</i>
• <i>Oferecem treinamento administrativo e</i>	• <i>Oferecem treinamento administrativo e</i>

<i>sistemas de apoio apenas ao pessoal sênior</i>	<i>sistemas de apoio a muitas pessoas</i>
CULTURA	CULTURA
• <i>Internamente concentrada</i>	• <i>Externamente orientada</i>
• <i>Centralizada</i>	• <i>Investe os funcionários de empowerment</i>
• <i>Lenta na tomada de decisões</i>	• <i>Rápida na tomada de decisões</i>
• <i>Política</i>	• <i>Aberta e franca</i>
• <i>Aversa aos riscos</i>	• <i>Mais tolerante aos riscos</i>

Quadro 5: Comparação entre as Organizações dos Séculos XX e XXI

Fonte: Kotter, 2008, p. 174-5.

Segundo Kotter (2008), no século XXI um ambiente empresarial inconstante obriga mais organizações a coordenarem suas subunidades rapidamente e sem custos. Ela deve ser mais enxuta e ter menos procedimentos antigos o que torna as coisas mais rápidas. Algumas empresas ainda são administradas pelos seus fundadores, entretanto, outras verdadeiramente adaptáveis com culturas adaptáveis funcionam como máquinas competitivas, elas geram bons produtos e serviços melhores e mais rápidos. A liderança feminina adentra o século XXI com força total em muitos setores da economia. Viver e vencer nestes ambientes, pode ser algo divertido para muitas pessoas, ou extremamente desafiador para outras.

Kotter (2008) declara:

O gerenciamento é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente. Os aspectos mais importantes do gerenciamento incluem planejamento, orçamento, organização, recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas. A liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos (p. 26).

Portanto, o complicado sistema de pessoas e tecnologias funciona em harmonia com a empresa quando há planejamento e organização. Quando todas as pessoas envolvidas no processo organizacional estão de acordo com a liderança, as coisas fluem satisfatoriamente, permitindo vitória sobre os obstáculos. Pode-se entender que líderes moldam o futuro e não apenas administram o presente.

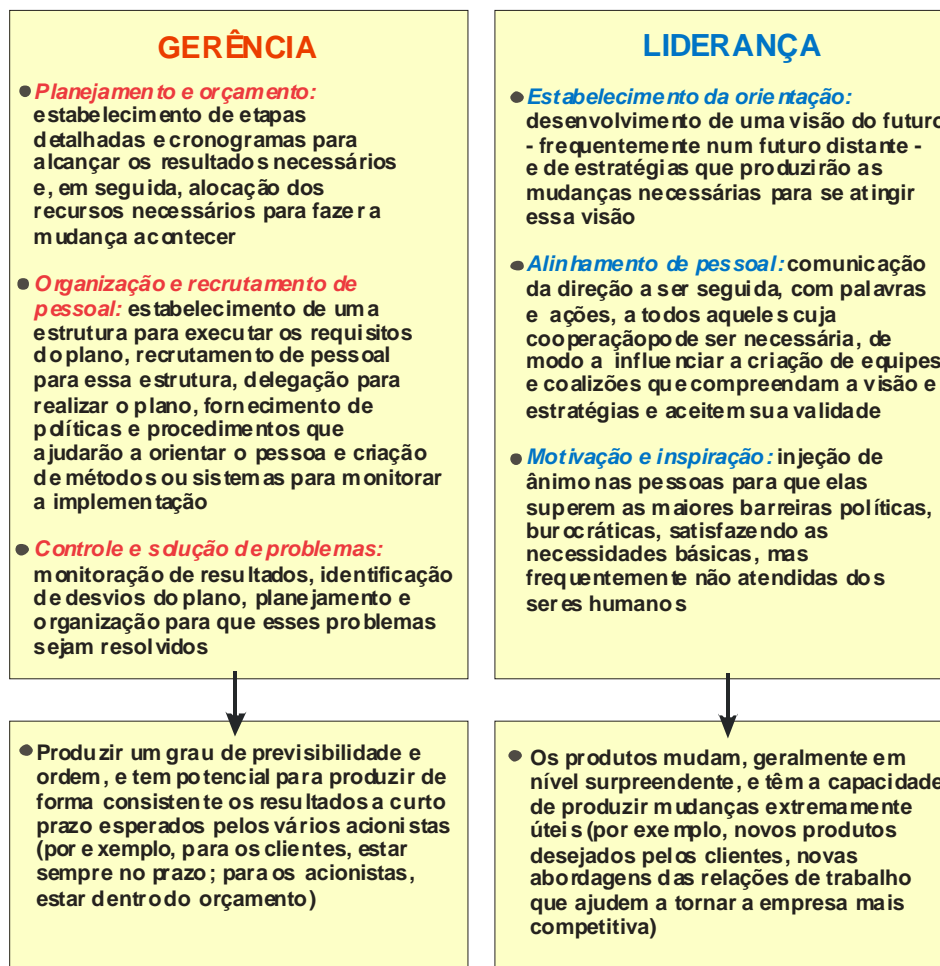


Figura 6: Gerenciamento *versus* Liderança

Fonte: Kotter, 2008, p. 27

Conforme o mesmo autor, liderança e gerenciamento se diferenciam a partir do que a empresa deseja como futuro e como caminho para este futuro. Neste contexto, a principal diferença entre liderança e gerenciamento é percebida no comportamento do próprio líder e do gerente. A maior missão do líder, neste contexto, deve ser agregar pessoas diferentes com interesses diferentes, a perseguirem uma visão única e futura e fazer com que maximizem a visão futura e minimizem as visões pessoais, de interesse próprio.

2.12 A Liderança Feminina avança no Mundo do século XXI

Segundo Charan (2008, p. 71) “A busca pela atribuição certa para cada líder vira a prática convencional de cabeça para baixo. A maioria das empresas tenta encontrar as pessoas para as posições”. Se for observado o que está acontecendo no mercado de trabalho, nas salas de treinamentos, nas universidades, nas organizações e nos resultados dos concursos públicos, ver-se-á que em todos esses ambientes há um dado em comum: a forte e destacada atuação da mulher.

Está ocorrendo uma revolução silenciosa, a mulher participa ativamente, preparando-se e construindo oportunidades profissionais. É menos barulhenta do que as das décadas de sessenta e setenta, com os chamados “movimentos feministas”, e as lutas por direitos iguais, porém sua inserção no mercado de trabalho é algo mais significativo e de maior alcance social.

Entretanto, Perrot (1988) afirma:

O pai da sociologia ocidental, Auguste Comte, vai longe na sua radical visão separatista dos sexos ao referir-se a “inaptidão radical do sexo feminino”. O doméstico não lhe poderia ser entregue sem controle; mas, concorda-se em confiar às mulheres – dentro de certos limites – a família, a casa, núcleos da esfera privada (p. 178).

Para Foucault (1993),

A partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa (p. 241).

Pode-se entender que ainda não existe a figura imaginária da repartição pública feminina. Os dados recolhidos e trabalhados em seu método historiográfico, alertam para esse déficit político das representações institucionais, ora mais concomitantes às transformações da tradicionalidade, porém, resistentes nas estruturas da lei. Ajudar a pensar o espaço público das mulheres pode ser compreendido como um pensamento de estratégias de política afirmativa em âmbito jurídico-discursivo.

Segundo artigo publicado pelo site Consultor Jurídico 2008, na Advocacia, área profissional tradicionalmente dominada por homens, as mulheres já são 42,3% do total dos advogados do Brasil e 50,5% dos advogados com até cinco anos de formados. E, ainda, 34% dos cargos de comando nos setores jurídicos de grandes empresas são ocupados por mulheres.

O cargo de Diretora de Redação da Revista Você S.A. é confiado a uma mulher, Juliana de Mari, em substituição a Maria Tereza Gomes. Já da Revista Visão Jurídica, uma das mais importantes do meio jurídico, tem como editora responsável Thais Laporta. Estes são apenas exemplos de publicações que são dirigidas por mulheres e que têm uma forte influência empresarial.

Existe um diferencial na atuação da mulher no meio corporativo em relação aos homens que fazem diferença, permitindo que elas assumam a presidência das maiores corporações do planeta> Por exemplo, a PepsiCo fatura 32,5 bilhões de dólares e dirigida por Indra K. Nooyi de 50 anos; a atriz Joan Crawford (1905-1977), casando-se com seu quarto marido, Alfred Steele, em 1955, se envolveu a PepsiCo; e, tornando-se viúva dele em 1959, ocupou o seu lugar vago *Board of Directors*, mas teve que se aposentar compulsoriamente em 1973; Brenda Barnes, presidente da Sara Lee, com 52 anos, que fatura 20 bilhões de dólares e Patrícia Woertz, 53 anos, Presidente da Archer Daniels Midland, com faturamento anual de 32,6 bilhões de dólares (REVISTA EXAME, 2006).

Outra demonstração de que a liderança feminina avança no mundo foi a constituição do Grupo de Mulheres Líderes Empresariais (LÍDEM) -, conforme dados apresentados:

Razão: 77 Mulheres Líderes integram o Grupo de Líderes Empresariais (LIDEM). Atentas às transformações nos perfis de liderança, mega-tendências do mercado e fatores-chave, vêem um maior crescimento e desenvolvimento da economia brasileira.

Missão: Contribuir com os objetivos do LIDEM:

- ✓ Incentivar e promover as relações empresariais;
- ✓ discutir temas econômicos e políticos de interesse nacional;

- ✓ fortalecer a Governança Corporativa;
- ✓ defender a ética, os princípios democráticos e a eficiência de gestão nos setores público e privado;
- ✓ promover, atualizar e aperfeiçoar o conhecimento empresarial;
- ✓ sensibilizar o setor privado para programas comunitários, com prioridade para educação e formação profissional;
- ✓ estimular o respeito pelo meio ambiente; e
- ✓ contribuir para o desenvolvimento do país, acelerando e ampliando a inserção da mulher nas lideranças privadas e públicas da sociedade brasileira.

Razões: O Grupo captou e entendeu alterações no comportamento das lideranças e na sociedade. Algumas características humanas antes permitidas somente às mulheres, como flexibilidade, percepção, emoção, intuição e sensibilidade, têm sido assumidas e valorizadas pelo mercado como diferenciais. Essa variedade de estilos de liderança passa a ser considerada fator de sucesso das empresas.

Objetivos do LIDEM:

SENSIBILIZAR E CONSCIENTIZAR líderes empresariais sobre os valores das características de liderança e gestão tidas como femininas, que atendem às novas tendências e necessidades do mercado.

DESTACAR ações e atividades desenvolvidas por mulheres líderes empresariais, que têm contribuído para o desenvolvimento do mercado e da sociedade.

ESTIMULAR as empresas a implementar ações que facilitem a atração, retenção e crescimento de talentos no mercado de trabalho.

INFLUENCIAR politicamente na alteração e criação de leis que facilitem a entrada, permanência e crescimento das mulheres no mercado de trabalho.

Por exemplo, conforme Volpato (2007) no discurso proferido pela Secretária de Assistência Social, Trabalho e Habitação, Dalva Maria De Luca Dias, lê-se:

No contexto do mundo globalizado, os países do 3º mundo, especialmente da América Latina, a partir da década de 80, contraíram dívidas vultuosas com incorporações transnacionais, especialmente o FMI, com conseqüências devastadoras de intervenção econômica nesses países, incluindo o Brasil. Para cumprir a agenda imposta, perversa, dolorosa, severa e hostil aos países endividados, os governos – mesmo aqueles eleitos pelo voto popular – foram obrigados a executar cortes cirúrgicos na saúde, na educação e na assistência social, que atingiram, sobretudo, as mulheres. Em nome da governabilidade, do superávit primário, dos desequilíbrios na balança comercial, dos déficits orçamentários e da austeridade fiscal, o verdadeiro foco da questão foi desviado. A entrada triunfal dos economistas nos governos, versados na linguagem da ortodoxia neoliberal convertida em capital político, passou a ditar as regras do jogo, silenciando as lutas por alternativas para a ampliação dos direitos de participação, que acabou restrito ao exercício do direito, do voto, das eleições diretas, da restituição das liberdades democráticas e do Estado de Direito. Se isso representou um avanço extraordinário no campo democrático, necessário se torna realçar que os componentes centrais em relação às políticas para as mulheres não foram contemplados (p. 214).

Assim, entende-se que o empoderamento² das mulheres na esfera políticogovernamental, nos setores industriais, nos sindicatos, nas frentes de trabalho e nos movimentos sociais, como “feminização da pobreza” leva-as a se fortalecerem para que possam enfrentar os desafios da vida. Isto parece demonstrar a incapacidade da nação brasileira em lidar com os direitos iguais de homens e mulheres, brancos e negros, populações indígenas. Nos países emergentes da América Latina, a consciência de gênero, por exemplo, não é levada a sério a ponto de ações democráticas viabilizem uma maior participação da mulher no mercado de trabalho. Isto representa uma negação à inclusão social do século XXI.

MOBILIZAR as mulheres, líderes do mercado, para o LIDEM.

AÇÃO: esses objetivos serão concretizados através da realização de ações específicas, em conjunto com o LIDEM, tais como: promover pesquisas, *workshops*, seminários; participar de fóruns políticos e legislativos; buscar informações sobre ações do mercado externo onde já existem resultados concretos do valor da inserção da mulher nas lideranças; elaborar e apresentar modelos de gestão;

² Empoderamento refere-se ao fortalecimento das capacidades das populações pobres para habilitá-las a assumirem o controle das suas vidas.

realizar eventos sociais e culturais; promover e participar de ações de responsabilidade social em conjunto com o LIDEM/EDH.

O comitê executivo do LIDEM é liderado por Chieko Aoki, fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels. Segundo entrevista à revista HSM Management (2007), Chieko Aoki declarou:

Já ouvi muitos questionamentos relacionados à mulher. Mas, seria injusto dizer que foi por discriminação. Os homens sentem dificuldade em lidar com mulheres líderes, por isso, precisamos provar a competência, mais do que eles. Há até vantagens em ser mulher, presença rara no mercado – 'o raro atrai interesse' (p. 38).

Para Chieko, o estilo feminino de gerir difere em linhas gerais do masculino, embora possa haver mulheres mais “masculinas” e homens mais “femininos” no modo de gerenciar. Chieko atribui principalmente ao fato de as mulheres serem preparadas para a maternidade. Segundo HSM Management (2007),

A preocupação com a sociedade e com os sentimentos alheios tem a ver com isso, assim como a praticidade e a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo em que nos permite ter uma visão do todo. Os homens são mais focados: Vêem o inimigo e o atacam, metaforicamente (p. 39).

A definição de sucesso de Chieko resume o que parece ser a opinião das mulheres:

É o equilíbrio da vida pessoal e profissional. Sinto-me entusiasmada com meu trabalho, mas sei que esse entusiasmo é sustentado por um bem-estar familiar, por ter com quem compartilhar minhas conquistas. Concilio como dá. Minha família entende que é importante eu estar feliz e fico feliz trabalhando. Há ciclos em que tenho dedicação total à empresa e outros voltados a projetos pessoais. São esses ciclos que dão graça à vida; seria chato se fosse tudo igual todos os dias (HSM MANAGEMENT, 2007, p. 39).

Érica Custódio Rolim, vice-presidente de marketing e novos negócios da SAS para a região Sul (Brasil, Argentina e Chile), ainda encontra tempo para ser ativista da causa feminina. Também é Vice Presidente do LIDEM, que contribui “para acelerar e ampliar a inserção da mulher nas lideranças privadas e públicas da sociedade brasileira”. Em entrevista a revista HSM Management (2007) ela lembra que a “mulherização” do mercado de trabalho nos últimos 35 anos provocou mais melhoria de competitividade econômica do que a abertura da China e que uma mulher como Indra K. Naoyi foi colocada na presidência mundial da PepsiCo

exatamente por características predominantemente femininas, de habilidade interpessoal, trabalho em equipe e empreendedorismo de mudança.

Com marido, filhos, casa e outras atribuições ela atribui grande parte disso à cultura da empresa onde trabalha. “O SAS olha muito para o lado humano e da família. Cumprindo nossas metas, seguindo os planos de trabalhos estabelecidos, podemos ter autonomia e horários flexíveis e há incentivos, como creche e outros”. A executiva lembra que essa, infelizmente, ainda não é prática comum no mercado brasileiro. “Mas não faltam exemplos a seguir, como o do Magazine Luiza, com o cheque-mãe, e o do Real ABN Amro, com sua política ativa de não-discriminação, lactário, etc.”. Como afirma a executiva, a possibilidade de os gestores conciliarem casa e trabalho interessa tanto às mulheres como aos homens e às empresas, segundo estudos internacionais, impacta positivamente o desempenho dos profissionais e dos negócios. O comitê executivo é composto ainda por Célia Pompéia (Dória Associados), Angélica Armentano de Lima (DPZ), Sonia Regina Hass de Souza (Didalina), Sylvia Coutinho (HSBC), Maria Célia Duarte Moura (Lide), Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza), Eliane Franco Figueiredo (Projeto RH Assessoria Empresarial Ltda) e Cláudia Metzger (Trench Rossie Watanabe Advogados).

Capítulo 3

MÉTODO

Para os objetivos e o desenvolvimento deste estudo, o método utilizado foi dialético, fenomenológico. Os procedimentos metodológicos iniciais se deram por revisão de literatura, através de levantamento de material, inclusive artigos científicos relacionados.

O tema surgiu, primeiramente, por interesse pessoal da pesquisadora, inserida neste contexto e, por causa da indignação quanto ao preconceito existente da mulher em alta liderança.

Segundo Vergara (2007), existem vários tipos de pesquisa, mas, apresentam-se dois critérios básicos para a mesma, a saber, quanto aos fins e quanto aos meios. E, conforme esses critérios foi estabelecida a metodologia de pesquisa, a qual foi aplicada - visou a sua objetividade, concisão e valor.

3.1 Método e Tipo de Pesquisa

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, pois, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foram investigados assuntos como: Liderança Feminina, Liderança Estratégica, Perfil da Executiva Brasileira, Características da Liderança Feminina. A investigação foi também documental, porque se valeu de pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que dizem respeito ao assunto. A pesquisa de campo coletou dados primários junto a líderes femininas de empresas nacionais.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, exploratória e de campo, pois visou a descrever as competências de liderança proeminentes dentre as

entrevistadas da pesquisa, assim como possíveis diferenciações resultantes de variáveis.

3.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo considerado foi o da alta liderança de 12 empresas das cidades de São Paulo, Osasco e Barueri. Os quatro níveis de liderança foram: Sócias Diretoras, Diretoras, Proprietárias e Presidentas, respectivamente, perfazendo um total de 12 líderes femininas, sendo 4 de cada cidade.

Entende-se como amostra uma parte do universo segundo critérios estabelecidos pelo pesquisador (VERGARA, 2007). O fenômeno da Liderança será estudado dentro do contexto da inserção da mulher em cargos de alta liderança.

Esta amostra foi definida por tipicidade e acessibilidade, ou seja; “É constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população” (VERGARA, 2007, p. 50).

3.3 Seleção dos Sujeitos

As participantes da pesquisa foram 12 líderes femininas que ocupam cargo de alta liderança: Sócias Diretoras, Diretoras, Proprietárias e Presidentas. De empresas nacionais das cidades de São Paulo, Osasco e Barueri. Para a realização da entrevista, as líderes foram contatadas pessoalmente em visita às respectivas empresas, respectivamente. Em concordando com a pesquisa, a investigadora aplicou o questionário e elas responderam em 2 horas. A seleção foi realizada importando o gênero (feminino) e com o tempo de serviço (dois anos em diante). Outros aspectos foram selecionados de forma aleatória, não importou a faixa etária e nem o nível de escolaridade.

3.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de questionário semi-estruturado, ou seja, com questões fechadas e abertas, num total de 21 questões. A investigadora estabeleceu 2 horas para todas as participantes responderem. A investigadora aguardou a finalização da coleta. Algumas participantes enviaram o questionário devidamente respondido via *on line*.

3.5 Tratamento dos Dados

Os dados que foram coletados sofreram tabulação e seus percentuais são apresentados em tabelas e gráficos. Estes percentuais foram interpretados qualitativamente.

3.6 Limitações do Método

A metodologia escolhida pode apresentar algumas dificuldades quanto à coleta de entrevistas com as lideranças femininas, tendo em vista a resistência de algumas líderes quanto à utilização de questionário.

Capítulo 4

RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Resultados da Pesquisa de Campo

Tabela 1: Percentuais da qualificação das respondentes e sua identificação com as 14 competências de liderança

1. O cargo que ocupam	Quant.	%	% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam
Sócia Diretora	4	34%	3 = 11%	14 = 25%	39 = 64%
Diretora	6	50%	0 = 0%	12 = 14%	72 = 86%
Proprietária	1	8%	0 = 0%	4 = 28%	10 = 72%
Presidenta	1	8%	0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%
Total	12		3	32	133

2. Faixa etária	Quant.	%	% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam
25 a 30 anos	1	8%	0 = 0%	3 = 21%	11 = 79%
31 a 35 anos	4	34%	3 = 6%	12 = 21%	41 = 73%
36 a 40 anos	1	8%	0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%
41 a 45 anos	6	50%	0 = 0%	15 = 18%	69 = 82%
Total	12	100%	3	32	133

3. Estado civil	Quant.	%	% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam
Casadas	10	84%	3 = 3%	30 = 21%	107 = 76%
Separadas	1	8%	0 = 0%	0 = 0%	14 = 100%
Divorciadas	1	8%	0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%
Total	12	100%	3	32	133

4. Filhos	Quant.	%	% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam
Sim	8	67%	0 = 0%	18 = 16%	94 = 84%
Não	4	33%	2 = 4%	18 = 32%	36 = 64%

	Total	12	100%		2	36	130
5. Tempo no cargo	Quant.	%		% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam	
2 anos	1	8%		0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%	
4 anos	1	8%		0 = 0%	3 = 21%	11 = 79%	
6 anos	1	8%		0 = 0%	0 = 0%	14 = 100%	
7 anos	4	34%		3 = 6%	12 = 21%	41 = 73%	
9 anos	1	8%		0 = 0%	0 = 0%	14 = 100%	
10 anos	1	8%		0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%	
15 anos	4	34%		0 = 0%	13 = 23%	43 = 77%	
Total	12	100%		3	30	135	
6. Setor de atividade	Quant.	%		% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam	
Consultoria	1	8%		1 = 8%	4	9 = 64%	
Educação	3	25%		0 = 0%	6 = 15%	36 = 85%	
Saúde	5	42%		1 = 2%	15 = 21%	54 = 77%	
Transportes	1	8%		1 = 8%	4 = 28%	9 = 64%	
Outros	2	17%		0 = 0%	3 = 11%	25 = 89%	
Total	12	100%		3	32	133	
7. Grau de escolaridade	Quant.	%		% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam	
Doutorado	1	8%		0 = 0%	3 = 21%	11 = 79%	
Mestrado	5	42%		0 = 0%	8 = 12%	58 = 83%	
Especialista	5	42%		3 = 4%	12 = 16%	56 = 80%	
Graduação	1	8%		0 = 0%	4 = 29%	10 = 71%	
Total	12	100%		3	27	138	
8. Área de graduação	Quant.	%		% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se identificam	
Administração	5	43%		1 = 3%	16 = 22%	53 = 75%	
Arquitetura e Urbanismo	2	16%		2 = 8%	8 = 28%	18 = 64%	
Direito	1	8%		0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%	
Marketing	3	25%		0 = 0%	4 = 10%	38 = 90%	
Psicologia	1	8%		0 = 0%	2 = 14%	12 = 86%	
Total	12	100%		3	32	133	

9. Falam outro idioma	Quant.	%	% Não se identificam	% Identificam-se às vezes	% Sempre se indentificam
Sim	9	75%	3 = 2%	26 = 21%	97 = 77%
Não	2	8%	0 = 0%	6 = 11%	25 = 89%
Sem resposta	1	17%	0 = 0%	3 = 22%	11 = 78%
Total	12	100%	3	35	133

Fonte: Esther Cosso, 2009.

A Tabela 1 apresenta a identificação da liderança feminina, entrevistadas da pesquisa, com as 14 competências de liderança - considerando o **cargo atual**: o de Diretora e o de Presidenta é demonstrado como os cargos que se identificam “sempre” com as 14 competências, com 86% - considerando a **faixa etária**: de 36 há 40 anos, com 86% de identificação “sempre”, de 41 há 45 anos, com 82%. Pode-se perceber que líderes femininas mais maduras se identificam mais com as 14 competências de liderança - porém, considerando o **estado civil**: as casadas apresentam-se com o percentual menor (76%) em relação às separadas (100%) e divorciadas (86%); 67% têm **filhos** e apresentam um percentual maior (84%) quanto a se identificarem sempre com as competências, as que não têm filhos, 64% - considerando o **tempo no cargo**: as líderes femininas que estão no cargo de alta liderança há seis ou nove anos, apresentam 100% de identificação - considerando o **setor de atividade**: o setor da educação e ‘outros’ não mencionados pelas entrevistadas apreendem 85% e 89%, percentuais mais altos comparados com o setor da saúde que apresentou 77%, os demais apresentam percentuais abaixo de 65% - considerando o **grau de escolaridade**: 84% das entrevistadas são mestres (com 42% de identificação ‘sempre’) e especialistas (80% de identificação sempre) - considerando a **área de graduação**: 45% são formadas em administração (com 75% de identificação ‘sempre’) e 25% em marketing (com 90% de identificação ‘sempre’), porém, direito e psicologia apreendem 86% de identificação ‘sempre’ - 75% das entrevistadas **falam outro idioma** (com 77% de identificação ‘sempre’), no entanto, os 8% que não dominam outro idioma, apresentaram 89% de identificação ‘sempre’.

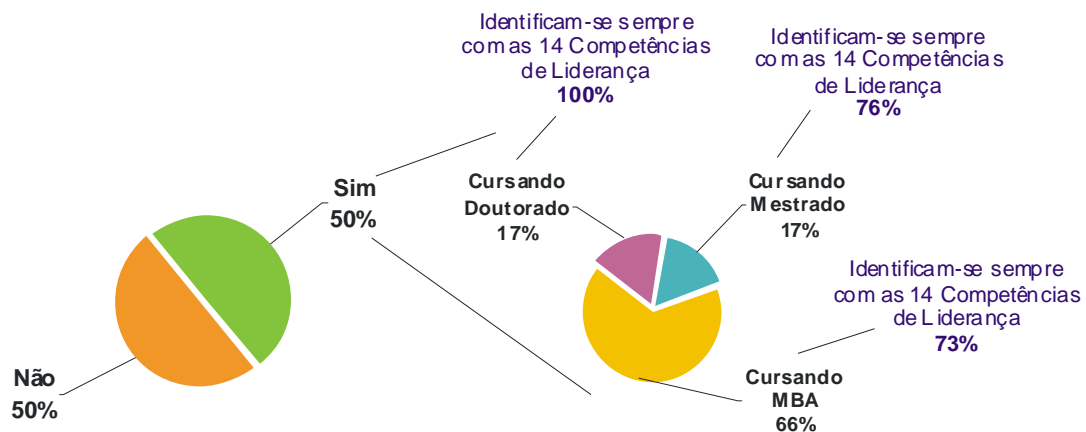


Gráfico 1: Percentuais das entrevistadas que estudam atualmente

Fonte: Esther Cosso, 2009.

O Gráfico 1 mostra que 50% das entrevistadas da pesquisa estão estudando: destes 50%, 66% foram para MBA e 34% foram para Mestrado e Doutorado. Das cursandas MBA, 73% identificam-se sempre com as Competências de Liderança; das mestrandas, 76% e das doutorandas, 100%.

Tabela 2: Percentuais da qualificação das entrevistadas, cruzadas com as 14 Competências de Liderança

Nº Quest.	1 Não	2 Às vezes	3 Sempre	1 % NÃO	2 % ÀS VEZES	3 % SEMPRE
1	0	0	14	0	0	100%
2	1	4	9	7%	28%	65%
3	0	3	11	0	21%	79%
4	0	3	11	0	21%	79%
5	1	4	9	7%	28%	65%
6	0	0	14	0	0	100%
7	0	4	10	0	28%	72%
8	0	2	12	0	14%	86%
9	0	2	12	0	14%	86%
10	0	3	11	0	21%	79%
11	0	3	11	0	21%	79%
12	1	4	9	7%	28%	64%
Totais	3	32	133	2%	20%	78%
Total geral		168			100%	

Fonte: Esther Cosso, 2009.

Conforme a Tabela 2, as entrevistadas se identificam sempre com as 14 competências de liderança. Todos os percentuais estão acima de 64%, o que se pode entender um alto grau de compromisso, seriedade e identificação com o cargo em exercício. A liderança feminina tem sido um forte diferencial nas empresas da contemporaneidade. Ela busca inovação, corre mais risco e acelera processo de negociação. Para Caliper e HSM Management (2007), líderes femininas são mais assertivas, dispostas a se expor a riscos, e têm uma necessidade maior de conseguir realizar seus objetivos do que líderes masculinos.

Tabela 3: Percentuais das Competências de Liderança que mais são identificadas pelas entrevistadas

Nº	As 14 Competências	1 Não	2 Às vezes	3 Sempre	1 % NÃO	2 % ÀS VEZES	3 % SEMPRE
1	Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social	0	0	12	0	0	100%
2	Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem	0	1	11	0	8%	92%
3	Valorizar o desenvolvimento de pessoas	0	0	12	0	0	100%
4	Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal	0	1	11	0	8%	92%
5	Trabalhar em equipe	0	4	8	0	24%	66%
6	Transitar na diversidade	0	8	4	0	66%	24%
7	Implementar mudanças, criar, inovar	0	1	11	0	8%	92%
8	Promover o desenvolvimento organizacional	0	6	6	0	50%	50%
9	Conhecer os fundamentos e teorias de liderança	3	2	7	25%	17%	58%
10	Pesquisar e analisar dados	0	4	8	0	24%	66%
11	Gerir informação e gerar conhecimento	0	1	11	0	8%	92%
12	Solucionar problemas e tomar decisão	0	3	9	0	25%	75%
13	Empreender e administrar	0	0	12	0	0	100%
14	Planejar e implementar projetos	0	0	12	0	0	100%
Totais		3	31	134	2%	19%	79%
Total geral		168			100%		

Fonte: Esther Cosso, 2009.

Segundo a Tabela 3, de 90% a 100% encontram-se 8 competências que são sempre identificadas pelas líderes femininas entrevistadas, porém, as mais fortes identificadas com 100% foram quatro: nº 1 - Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social; nº 3 - Valorizar o desenvolvimento de pessoas; nº 13 - Empreender e administrar; nº 14 - Planejar e implementar projetos. A competência nº 6 – Transitar na diversidade foi a que recebeu o mais baixo percentual, 24%.

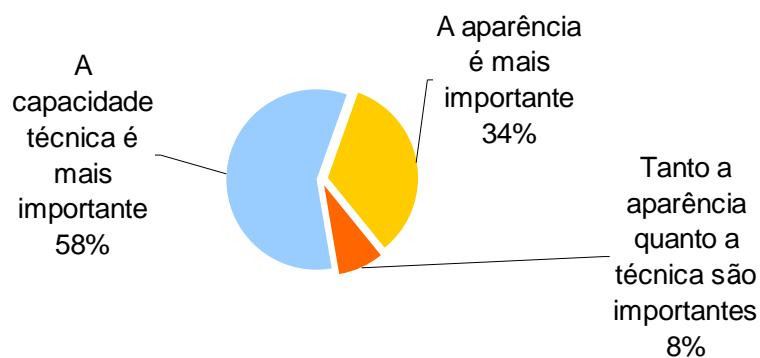


Gráfico 2: Percentuais da opinião das entrevistadas quanto a importância da aparência e da técnica

Fonte: Esther Cosso, 2009.

O Gráfico 2 apresenta a opinião das entrevistadas quanto à importância da aparência e do domínio de conhecimentos técnicos para cargos de alta liderança: 58% das entrevistadas acham mais importante a capacidade técnica, enquanto que 34% acham que é a aparência. Assim, sendo, conforme o Gráfico 4, 75% gostariam de ser lembradas pela competência, ética e preocupação com pessoas e não pela aparência. Conforme Kotter (2008) a reestruturação de toda e qualquer empresa requer capacidade técnica, por exemplo, experiência financeira e visão estratégica.

Tabela 4: Percentuais das entrevistadas que concordam com as afirmativas

No. Quest.	Discorda	Imparcial	Concorda	Discorda %	Imparcial %	Concorda %
1	3	3	0	50%	50%	0
2	0	3	3	0	50%	50%
3	2	1	3	33%	17%	50%
4	2	2	2	34%	33%	33%
5	0	3	3	0	50%	50%
6	1	0	5	17%	0	87%
7	1	3	2	17%	50%	33%
8	1	3	2	17%	50%	33%
9	0	2	4	0	33%	67%
10	1	1	4	17%	17%	66%
11	2	2	2	33%	33%	33%
12	1	0	5	17%	0	87%
Totais	14	23	35	19%	32%	49%
Total geral		72			100%	

Fonte: Esther Cosso, 2009.

De acordo com a Tabela 4, somente 33% das entrevistadas encontram-se acima de 50% da concordância das afirmativas propostas. Elas concordam que seja mais difícil ter uma vida profissional quando se tem filhos (Tabela 5), porém, não se constitui em obstáculo ao progresso profissional, como foi apresentado com os seguintes percentuais: competição independente do cargo, com 36% e provar competência, também com 36% (Tabela 6).

Tabela 5: Percentuais das afirmativas que as entrevistadas mais concordam

No.	Afirmativas	Discorda	Imparcial	Concorda	Discorda %	Imparcial %	Concorda %
1	É mais difícil ter uma vida profissional quando se tem filhos	0	2	10	0	17%	83%
2	A maternidade é um obstáculo ao progresso profissional	6	5	1	50%	42%	8%
3	A intuição torna a mulher mais eficiente no processo de tomada de decisão	1	9	2	8%	75%	17%
4	O charme feminino é um elemento legítimo de persuasão	5	6	1	42%	50%	8%
5	A mulher humaniza as relações no trabalho	0	5	7	0	42%	58%
6	A liderança feminina é diferente da masculina	0	1	11	0	8%	92%
Totais		12	28	32	17%	39%	44%
Total geral		72		100%			

Fonte: Esther Cosso, 2009.

Na Tabela 5, das entrevistadas, 92% concordam que a liderança feminina seja diferente da masculina; 58% concordam que a mulher humaniza as relações no trabalho. As afirmativas 2 e 4 receberam percentuais bem baixos, talvez por não representarem a realidade das entrevistadas ou por possuírem opinião firme em relação a esses aspectos – o ‘charme feminino’ pode ser usado como elemento de persuasão, dependendo das atitudes da que o possui, tanto quanto a maternidade como obstáculo ao progresso de uma carreira profissional.

Tabela 6: Percentuais dos obstáculos mais difíceis enfrentados pelas entrevistadas para atingirem a alta liderança

No.	Obstáculos mais difíceis	Nº de vezes mencionadas	%
1	Conciliar a família com o trabalho	11	48%
2	Provar a competência	8	35%
3	Competição independente do cargo	8	35%
4	A pouca idade	5	22%
5	Competição entre as próprias mulheres	2	9%
Totais		23	100%

Fonte: Esther Cosso, 2009.

A Tabela 6 apresenta os mais difíceis obstáculos enfrentados pelas entrevistadas para alcançarem um cargo de alta liderança. Com 48%, “conciliar a família com o trabalho” liderou o ranking da lista de obstáculos. Com apenas 9% a competição entre elas mesmas tornou-se uma preocupação sem muita importância, pelo menos neste momento, pelo fato da dificuldade em conciliar família e trabalho, por exemplo: por diversas vezes, ela terá de ausentar-se de suas múltiplas funções e tarefas de gabinete às necessidades dos filhos: ligações da direção escolar, um eventual acidente infantil, cobranças do parceiro ou parceira em determinadas obrigações fixas, submetidas pelo elo de convivência, etc - a grande responsabilidade das atividades do lar e o consciente tradicional de que “a mulher é programada para o lar” fazem com que ela, na empresa, encontre competitividade acirrada com outra líder que não tem estes laços. Uma saída foi considerada no Gráfico 3 “administrando o tempo”.

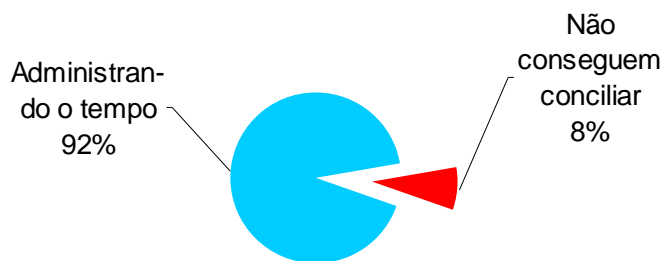


Gráfico 3: Percentuais de como as entrevistadas conciliam vida pessoal e profissional

Fonte: Esther Cosso, 2009.

O Gráfico 3 mostra que 92% das entrevistadas conciliam vida pessoal e profissional administrando o tempo, enquanto que 8% não conseguem fazê-lo.

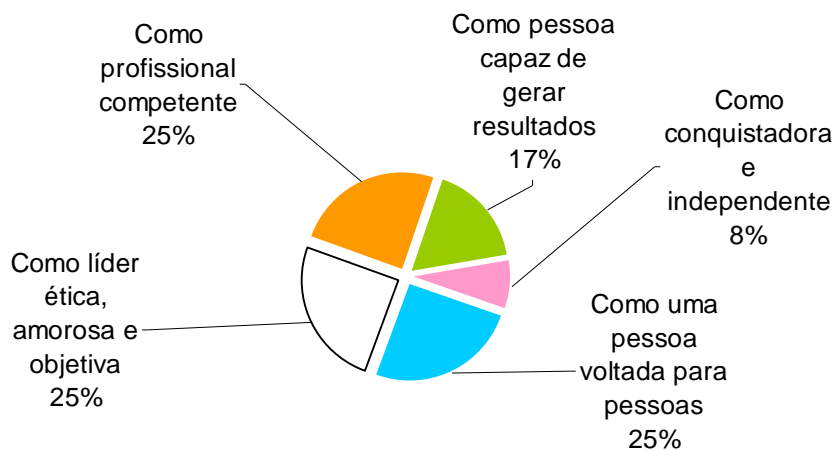


Gráfico 4: Percentuais de como as entrevistadas gostariam de ser lembradas

Fonte: Esther Cosso, 2009.

O Gráfico 4 apresenta um grupo de respostas harmoniosas em se tratando de mulheres profissionais que ocupam cargo de alta liderança, porém, somente 25% apreenderam que gostariam de ser lembradas como líderes.

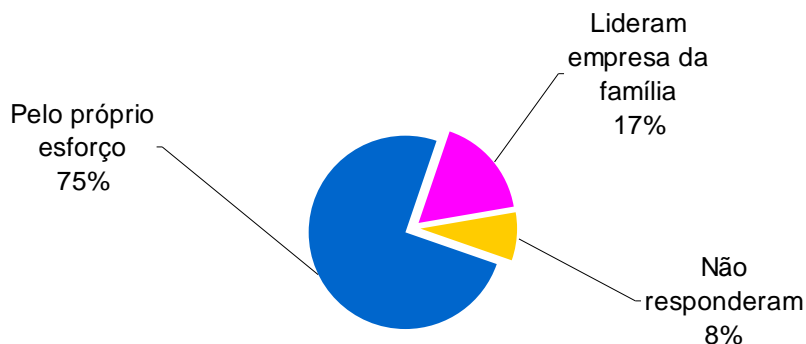


Gráfico 5: Percentuais de como as entrevistadas chegaram a alta liderança

Fonte: Esther Cosso, 2009.

No Gráfico 5 pode-se observar que elas chegaram a alta liderança pelo próprio esforço, pela sua própria competência profissional. Pode-se entender que elas alcançam esta posição enfrentando a igualdade de condição. Elas vão aos poucos se tornando líderes e se destacando na sociedade empresarial, porque, hoje, se preocupam com a sua educação, de uma perspectiva mais global do que as gerações anteriores; são mais autoconfiantes do que suas mães e avós; não apenas possuem habilidades, mas responsabilidade em relação à liderança e potencialidades que se desenvolvem a cada experiência profissional.

Tabela 7: Percentuais das Competências de Liderança mais votadas pelas entrevistadas nas cidades de São Paulo, Osasco e Barueri

No.	Cidades	%	Competências de Liderança mais votadas
1	São Paulo	82%	→ Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social → Valorizar o desenvolvimento de pessoas
2	Barueri	79%	→ Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal → Implementar mudanças, criar, inovar
3	Osasco	77%	→ Empreender e administrar → Gerir informação e gerar conhecimento → Solucionar problemas e tomar decisão → Planejar e implementar projetos
Total de 08 Competências			

Fonte: Esther Cosso, 2009.

A Tabela 7 apresenta as Competências de Liderança que mais se destacaram nas cidades de São Paulo, Barueri e Osasco. Isto não foi concebido como vantagem de uma cidade sobre outra, mas, uma amostra onde se constata hegemonia entre elas em relação às competências de liderança estudadas no Programa de Liderança da Universidade de Santo Amaro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda hoje, as mulheres são educadas para serem auxiliadoras ou companheiras, mas não líderes. Mesmo adultas e profissionais, elas continuam reproduzindo o comportamento idealizado pela sociedade brasileira. Por isso, podem até cometer erros quando alcançam um cargo de alta liderança numa empresa. Elas, como líderes buscam na autoconfiança e na ousadia um diferencial determinante para mudanças internas e externas da empresa.

Toda e qualquer influência exógena das democracias onde o feminino está mais consolidado pode ser considerada válida. A demonstrar da construção política na simbologia maior de datas comemorativas como o dia 8 de março, precisa estar alicerçada em ações democráticas com o objetivo de intervir nas rígidas leis do cão Brasil. Levar uma causa, uma mudança de paradigma na constituição, uma emenda parlamentar, uma cobrança mais próxima de verbas às secretarias específicas de políticas para mulheres, proposições de participação feminina em setores de poder cujos interesses paternalistas não cedem espaço intelectual, são movimentos que precisam ser conhecidos pela sociedade e reconhecidos como viáveis. Precisam ser percebidos como necessidade de cada indivíduo, a cada dia, imbuídos de uma nova maneira de fazer as coisas, de gerir soluções e provocar a vontade dos governantes e da sociedade como um todo - uma conjuntura onde mulheres e homens possam ser vistos igualmente.

As teorias de liderança evoluem como evolui a sociedade – a liderança feminina encontra-se em constante transformação, levando com ela as mudanças sofridas pelas empresas. Porém, mesmo ocupando posição de maior destaque nas organizações e, conseqüentemente na sociedade, elas ainda se preocupam em cuidar de sua prole e de sua família, assim, elas próprias geram a dificuldade em conciliar família e trabalho.

A educação do século XXI as prepara para algo maior, para maiores conquistas em relação à geração de suas mães e avós e é neste momento, na era do conhecimento, da informação e da tecnologia, em que elas invadem o mundo corporativo com idéias empreendedoras, inovadoras e, o mais interessante, com

inteligência, muita sutileza, ousadia, criatividade e gosto em assumir riscos. Por isto que Kotter (2008) possui um conceito de liderança de acordo com a realidade do mundo que sofre mudanças bruscas, pois é ela o pivô das modificações internas organizacionais, adaptando seus ambientes a realidade de mercado. Assim sendo, a liderança feminina tem a ver com mudanças e a atual globalização incumbe-se em acelerar o sentido destas transformações, tanto na empresa como na sociedade.

REFERÊNCIAS

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

AGÊNCIA ESTADO. Disponível em: <<http://WWW.agenciaestado.com.br>>. Acessado em: 7 set. de 2008.

AIRÉS, Philippe. **História social da criança e da família**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

ALABY, José Assan. **Líderes e construção social do conhecimento na administração de organizações empresariais e educacionais**. In: Revista Estudos em Liderança. v. 8, n. 2, p. 27-40, jul./out. 2006.

_____. Liderança e Poder. **Abrindo o debate sobre o objeto de estudos da Liderança**. In: Revista Estudos em Liderança. v.7, n. 3, nov 2005./fev. 2006. [Sobre Liderança e Poder, meu capítulo, o 3º., do livro *Profissão Líder*, da Ed. Saraiva, 2006, parece um estudo mais completo. É só uma sugestão] **OK! Foi inserido**.

_____. **O Poeta e o Executivo – Uma Leitura Poética da Práxis de Liderança –** Atibaia: Ébano, 2006.

_____. **Por que o Dia Internacional da Mulher?** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <esthercosso@terra.com.br> em 18/03/2005.

ALVES, Branca Moreira, e PITANGUY, Jacqueline. **O que é o feminismo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

ALVARES, Leandro. **Vantagens e desafios da área de auditoria. Cresce a participação feminina no setor**. In: Jornal Ce2 Empregos O ESTADO DE SÃO PAULO. Domingo, 22 de fevereiro de 2009.

ATAIDE, Isadora. **Precisa ser muito mulher**. In: Revista CAROS AMIGOS. Ano XII Nº. 136, julho de 2008, p. 36-7.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Liderança: Entre o Poder e a Liberdade nas Organizações Modernas**. Revista Estudos em Liderança v.7, n.1, p. 21-30, jan/jun 2005.

_____. **Teorias de Administração**: curso compacto: manual prático para estudantes & gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração de Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLAY, Eva Alterman. **8 de Março: conquistas e controvérsias**. Abril, 2004. Disponível em: <<http://www.piratininga.org.br/artigos/2004/01/blay-8demarco.html>>. Acessado em: 1 de jul. de 2008.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel (EGC/UFSC); MORAES, Liege Viviane dos Santos de (EGC/UFSC); CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida - orientador (EGC/UFSC). **Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina.** ST 25 - Perspectivas profissionais e gênero. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, de 25 a 28 de agosto de 2008.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego.** Rio de Janeiro, 2008: Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pmenova/default.shtm>>. Acessado em: 19 de mai. de 2008.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andréa Brandão. **Trabalhos de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX.** Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121 p. 105-138, jan/abr. 2004.

CABRERA, Luiz Carlos. FGV-SP. **Estranhas aos negócios.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/mulher_2006/p_034.html>. Acesso em: 30 de Set. 2008.

CALIPER; HSM Management. **As Qualidades que Distinguem as Líderes Femininas.** nov/dez, 2007. Disponível em: <<http://www.caliper.com.br>>. Acessado em: 20 de mai. de 2008.

CAMPANHÃ, Josué e ALABY, José A. **O Líder-Servo Jesus Cristo e a Liderança Servidora.** Parte I. In: Revista Estudos em Liderança, v.7, n. 2, p. 67, jul/out. 2005.

_____. **O Líder-Servo Jesus Cristo e a Liderança Servidora.** Parte II. In: Revista Estudos em Liderança, v.7, n. 3, p.12, nov.2005, fev.2006.

CAPPELLIN, Paola. **Ações para igualdade entre homens e mulheres: interpelando os atores sociais no mundo do trabalho.** Rio de Janeiro: UFRJ - Núcleo de Memória Operaria do Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Gênero e igualdade de oportunidades nas empresas.** As multinacionais no estado do Rio de Janeiro. UFRJ/CNPq 2002 e P. Cappellin, D. Delgado e V. Soares "As grandes empresas no Brasil: relações de gênero, trabalho e igualdade de oportunidades" Terceiro Congresso Internacional de Latinoamericanistas na Europa, Amsterdam, julho 2002.

CARLZON, JEAN. **A Hora da Verdade.** Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARREIRA, Denise; MENCHU, Ajamil; MOREIRA, Teresa. **Mudando o mundo: A Liderança Feminina no Século 21.** São Paulo: Cortez, 2006.

CARVALHO, Sueli Galego de. **Cultura Organizacional como fonte de vantagem competitiva.** In: HANASHIRO, Darcy Mítico Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. (Orgs.) Gestão do Fatos Humano: uma visão

baseada em Stakeholders. Arilda Schimidt Godoy... [...]. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 23-44.

CLARISSA, Janini. **Mulheres no comando**: trabalhando com as líderes. 07 Março 2005. Disponível em:

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. A gestão de talentos para garantir o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. total. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHU, Chin Ning. **A Arte da Guerra para Mulheres**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.

CHRISTOVAM, Antonieta. (2008) **Liderança Feminina**. Disponível em: www.chriscon.com.br, Acessado em: 14 de jan. de 2009.

CULTI, Maria Nezilda. **Mulheres na economia solidária**: desafios sociais e políticos. Texto aceito para apresentação no IV Congresso Europeu CEISAL de Latinoamericanistas realizado de 4 a 7/07/2004 em Bratislava-República Eslovaca. Disponível em:

<http://estagio.sp.gov.br/PlanoEstagio/PlanoEstagioDetalhe.aspx?IDPlanoEstagio=9251>, Acessado em: 14 de set. de 2008, 22p.

EVAN, G. **Nos negócios, jogue como homem, vença como mulher**. São Paulo: Futura, 2000.

FONTES, Margarida. **O que é poder?**

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1993.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens**. São Paulo: Editora Gente, 2007.

_____. **Mulheres Boazinhas Não Enriquecem**. São Paulo: Editora Gente, 2006

_____. **Mulheres Ousadas Chegam Mais Longe**. São Paulo: Editora Gente, 2005.

GILBERT, L.A.; RACHLIN, V. Mental Health and Psychological Functioning fo Dual-Carrer Families. *The Counseling Psychologist*, 15 (1), 7-19. **Apud?** DINIZ, Gláucia R.S. **Dilemas de trabalho, Papel de gênero e matrimônio em casais que trabalham fora em tempo integral**. (Dissertação de Mestrado)-Universidade de Brasília. s/d. **?ano?**

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**: anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GARDONE, BERGSTROM, C.A. **Profiling Women Managers: the road to success and lessons learned**. Doctor in philosophy. Capella University, 2004.

GREENLEAF, R. K. **Liderança Servidora**. São Paulo: CBEL. 2006.

GRUPO CATHO. Disponível em:

<<http://www.catho.com.br/dicas/pesquisas/índice.phtml>>. Acessado em: 30 de set. de 2008.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sistema de informações, pesquisas e estatísticas educacionais**. Disponível em:

<http://inep.gov.br/estudos_pesquisas/edu_superior/default.htm>. Acessado em: 30 de set. de 2008.

INSTITUTO ETHOS/IBOPE **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Afirmações**. Pesquisa realizada em 2007. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acessado em: 25 de set. de 2008.

KEALEY, M. **Gender differences in predictors of career success: an examination of professionals in the high technology industry**. Master of management studies. School Business, Carleton University. Ottawa, Ontário. July 16, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

KUAZAQUI, Edmir.; LISBOA, Teresinha Covas; GAMBOA, Marcia. **Gestão Estratégica para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

KUAZAQUI, Edmir. Artigo. **A Liderança e a construção de relacionamentos**. In: Revista Estudos em Liderança. v. 8 – n. 2, julho/outubro de 2006.

LAURENTIIS, Gabriela. **Mulheres fazem uma revolução dentro de uma revolução dentro de uma guerra civil**. In: Revista CAROS AMIGOS. Ano XII Nº. 138, setembro de 2008, p.28-9.

LEITE, Christina Larroude De Paula. **Mulheres muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LETA, Jacqueline. **As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso**. Estudos Avançados. Print ISSN 0103-4014. Estud. av. v. 17 no. 49. São Paulo Sept./Dec. 2003. Instituto de Estudos Avançados da universidade de São Paulo, 2003.

LIDEM – Grupo de Mulheres Líderes. Disponível em:

<<http://www.lidem.com.br/pesquisa.htm>>. Acessado em: 15 de jan. de 2008.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Terceira Mulher**. São Paulo: Companhia das Letras, ?

LOBOS, Júlio. **Mulheres que abrem a passagem e o que os homens têm a ver com isso**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

LOMBARDI, Maria Rosa. **Engenharia & Gerente**: desafios enfrentados por mulheres em posição de comando na área tecnológica. Publicado na versão on line da revista Tecnologia e Sociedade no. 3, PPGTE – Programa de Pósgraduação em Tecnologia da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2004, 18p.

LOPES, Carmem Lúcia Evangelho. Texto extraído de 08 de Março. **Uma data e muitas Histórias, Centro de Memória Sindical** – CEDIM, 1986.

LUQUES, Ione. **Mulheres conquistam cada vez mais espaço na área executiva das empresas**. (2007). Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/seubolso/mat/2008/03/07/mulheres_conquistam_Cc>. Acessado em: 30 de set. de 2008.

MAFEI, Maristela. **Fé % política**. Sangue na Terra. A luta das mulheres. São Paulo: Ícone, 1985.

MARINHO, Robson de Moura. **Um novo paradigma de liderança**. In: Revista Estudos em Liderança. São Paulo, v. 6 n. 1, p.15-21. Jul/dez 2004.

_____; LISBOA, Teresinha Covas; KUAZAQUI, Edmir. **Liderança Servidora**. In: Revista Estudos em Liderança, v. 8, n. 2, p. 57-60, jul./out. 2006.

MARIOTTI, J. **Women reach for the top**. Industry Week, Cleveland, v. 248, n.5, 01 mar. 1999.

MARODIN, Marilene. **As Relações entre Homem e a Mulher na Atualidade**. In: STREY, Marlene. **Mulher, Estudos de Gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997.

MAXWELL, John C. **Segredos da Liderança**: O que todo líder precisa saber. São Paulo: Mundo Cristão, 2003.

MERONI, Andréa. (2007) **Liderança Feminina no mercado de trabalho**. Sexo frágil? Onde?. O Eneagrama. Disponível em: <http://oeneagrama.multiply.com/journal/item/45/45>, Acessado em: 24 de ago. de 2008.

MONTEIRO, André. **Avanços no Estudo da Conjugalidade**: os Casais de Dupla Carreira. Revista Psicologia Ciência e Profissão, ano 21, número 3, outubro de 2001, p. 10 a 19.

MULLER, Sabrina. **Liderança Transformadora**: as Mulheres no poder do mundo corporativo. (Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Administração de Empresas)-FAPA. 2008.

MUNHOZ, Maria Luiza Puglisi. Liderança: Uma Leitura Interdisciplinar Sistêmica. In: **Revista Estudos em Liderança**, v 7, n. 1. Jan/Jul. 2005

PERROT, Michelle. **Os excluídos da história**: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PETERS, Tom. **Corra**. In: REVISTA EXAME. Rio de Janeiro, no. 18, p. 108-11, 1997.

RESZECKI, Maria Cristina. Artigo: Diversidade Cultural: Analisando a Ocupação de Mulheres em Cargos de Média e Alta Administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.08, nº1, abril/junho 2001.

REVISTA ADMINISTRADOR. **Sua excelência, a mulher**. CRA-SP Conselho Regional de Administração de São Paulo. Ano 32, março de 2009, p. 8-16.

REVISTA HSM Management, v.6, n. 65, ano. 11, novembro-dezembro 2007.

REVISTA VEJA. **Com diploma e sem marido**. Edição Especial Mulher. Maio de 2006.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensar único à consciência universal. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

SARACENO, Chiara. **Sociologia da família**. Lisboa: Editorial Estampa, 1997.

SEKEFF, Gisela. **Com Diploma e sem marido**. In: VEJA. Edição Especial, maio de 2006. MULHER. Disponível em:
<http://veja.abril.com.br/especiais/mulher_2006/p_034.html> . Acessado em: 30 de set. de 2008.

STONER, James A. F. **Administração**. 2 ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STREY, Marlene. A Mulher, seu Trabalho, sua Família e os Conflitos. In: **Mulher, Estudos de Gênero**. São Leopoldo: UNISINOS, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VOLPATO, Clodoaldo. Assessoria de Imprensa. **Empoderamento da Mulher**. IIª Conferência Estadual de Políticas para as Mulheres - 12 e 13 de julho - Florianópolis/SC. Discurso proferido pela Secretária de Assistência Social, Trabalho e Habitação, Dalva Maria De Luca Dias. Secretaria de estado da Assistência Social, 2007. Disponível em:
<<http://www.sst.sc.gov.br/modules/news/index.php?storytopic=3&start=150>>, Acessado em: 14 de abr. de 2009.

Wikipédia. **Estresse, Hipertensão e Insônia**. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki>>. Acessado em: 6 de set. de 2008.

REFERÊNCIAS DE SUPORTE

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. NBR ISO 14001-14004-14010-14011 e 14012. Rio de Janeiro, 1996.

BARROSO, J. R. **O empresário como líder**. Setnew, 1999.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **O 8º Hábito** – da Eficácia a Grandeza. São Paulo: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Thomson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HANASHITO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**. Uma visão baseada em Stakeholders. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNTER, James. C. **Como se tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro. Sextante, 2006.

_____. **O Monge e o Executivo**. São Paulo: Sextante, 2004.

KUAZAQUI, Edmir; KANAANE, Roberto. **Marketing e Desenvolvimento de Competências**. São Paulo: Nobel, 2004.

LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LISBOA, Teresinha Covas. **Pessoas: a razão de ser da liderança**. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson de Moura (Orgs.). Alberto Issao Sugo [et al.] **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTANA, Patrick. J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração Série Essencial**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **A competitividade das organizações ligada ao capital humano através da motivação e da satisfação dos funcionários.** Texto enviado por e-mail a título de Orientação, agosto 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson de .Moura (Orgs.). Alberto Issao Sugo [et al.] **Liderança:** uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SUGO, Alberto Issao et al. (Orgs.) **Profissão Líder.** São Paulo: Saraiva, 2006.

Organização Internacional de Trabalho - OIT- Disponível em:<<http://www.oitbrasil.org.br/news/artigos/artigos.php>> Acessado em: 6 de out. de 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia:** A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REVISTA ESTUDOS EM LIDERANÇA, v. 7, n. 2, jul./out. 2005.

REVISTA ESTUDOS EM LIDERANÇA, v. 8, n. 2, jul./out. 2006.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAGUCHI, L. T. **Gestão Empresarial.** São Paulo: Navegar, 2004.

Site:http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/comportamento/070305-mulheres_lideres.shtm. Acessado em: 28 de abr. de 2008.

Site: Consultor Jurídico. Disponível em: <<http://conjur.com.br>>. Acessado em: 24 de ago. de 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre. Bookman, 2006.

ZIGARELLI, M. A. **Princípios da Gestão Eficaz.** São Paulo: Mundo Cristão, 2003.

APÊNDICE I – Instrumento da Pesquisa de Campo

APÊNDICE I – Instrumento da Pesquisa de Campo

ANEXO I – Pesquisa Caliper 2007

PESQUISA CALIPER 2007: AS QUALIDADES QUE DISTINGUEM AS LÍDERES FEMININAS

Fonte: (CALIPER ESTRATÉGIAS HUMANAS; HSM MANAGEMENT, NOV/DEZ 2007).

Descoberta1: “As líderes femininas são mais persuasivas dos que seus parceiros”.
(CALIPER, 2007)

De acordo com estudos da Caliper (2007), as líderes femininas pontuaram significativamente mais alto do que os líderes masculinos em Ego-Drive (motivação para persuadir), assertividade, exposição a riscos, empatia e senso de urgência, flexibilidade e sociabilidade.

As fortes habilidades em lidar com pessoas, demonstradas pelas líderes femininas, fazem com que sejam capazes de identificar situações com precisão e assimilar informações de todos os lados. Essa vontade de observar todos os lados de uma determinada situação incrementa sua habilidade de persuadir. Elas podem apontar objeções ou preocupações de uma pessoa, pesando-as adequadamente, lidando de forma eficaz e incorporando-as em uma visão mais ampla quando apropriado. Estas líderes femininas são capazes de fazer isso porque entendem e se preocupam com as outras pessoas. Também permitem que olhem para um assunto sob a perspectiva de seu público, de forma que as pessoas com quem lidam se sintam mais compreendidas, apoiadas e valorizadas.

Os líderes masculinos aos quais foram estudados, por outro lado, têm a tendência de começar pelo seu próprio ponto de vista, explica o Dr. Greenberg, da Caliper.

Descoberta 2: “Aprendem com a diversidade e persistem com a atitude”.
(CALIPER, 2007)

As líderes femininas possuem habilidades mais fortes em relacionamento (empatia, flexibilidade e sociabilidade) e são mais assertivas do que os líderes homens. Nesse estudo as mulheres expressaram uma abordagem única em lidar com frustração, rejeição ou situações desfavoráveis a elas. O Dr. Greenberg

(Caliper) explica, “Elas sentirão o golpe de serem deixadas para trás”. Podem até mesmo insistir nisso e tender a se sentirem um pouco autocríticas. No entanto, devido à sua assertividade, conseguem reunir força, “sacudir a poeira”, aprender o que precisam para continuar e uma voz “ao pé do seu ouvido” dirá, “Eu vou te mostrar”. Ele adiciona, “Essencialmente, quando uma mulher tem talento e ambição para seguir em frente, ainda assim ela recebe sinais – sutis ou evidentes de que outros pensam que ela não conseguirá, e isso pode alimentar ainda mais sua ambição”.

Descoberta 3: “Um estilo de liderança em formação de equipes para solucionar problemas e tomar decisões” (CALIPER, 2007).

Enquanto os homens demonstraram bons níveis de empatia, flexibilidade, sociabilidade e senso de urgência (uma necessidade de realizar as coisas de imediato), as líderes femininas pontuaram mais significativamente mais alto. Líderes de ambos os gêneros compartilharam níveis bem acima da média em raciocínio abstrato e orientação para idéias. Interessantemente, as líderes femininas pontuaram mais baixo em precisão do que os líderes masculinos.

As líderes femininas estudadas pela Caliper estavam mais preocupadas em escutar todos os pontos de vista, antes de tomar a melhor decisão possível. E ainda que as líderes femininas são capazes de decifrar situações e levar em conta informações de todos os lados, e só depois de bem informadas então tomam a decisão.

Segundo a Caliper (2007) ainda: A diferença em estilos de liderança entre homens e mulheres começa com a compreensão. Não apenas escutando, aprendendo, refletindo, e então implementando um plano que incorpora o melhor das idéias de todos envolvidos. Afirma ainda que este estilo abrangente de liderança é baseado em canais abertos de comunicação.

De acordo com Susan Rice, Diretora Executiva do Lloyds TSB, “Para aprender você precisa continuar perguntando. É tudo baseado em fazer perguntas”.

Devido ao fato das líderes femininas serem mais propensas a compartilhar informações, elas também participarão das decisões com mais pessoas do que os líderes masculinos. De acordo com Mara Swan, Diretora Executiva de Pessoas, da Molson Coors, “Não existe dúvidas de que pedimos por mais input”.

De acordo com o Dr. Greenberg: “Esse estilo abrangente de liderança, incorporando fatos e perspectivas de várias fontes possíveis, posiciona as líderes femininas para o futuro de forma ideal, enquanto a era da informação continua a evoluir”.

Descoberta 4: “As líderes femininas são mais propensas a ignorar regras e se expor a riscos”. (CALIPER, 2007)

As líderes femininas tiveram níveis significativamente mais baixos do que os líderes masculinos em estrutura externa (obedecer a procedimentos já estabelecidos) e cautela. Elas também tem níveis mais altos em senso de urgência e exposição a riscos, e ainda altos níveis de raciocínio abstrato.

As líderes femininas são mais tendenciosas a reagir quando se sentirem muito presas a regulamentos e regras, arriscando mais e apresentando soluções inovadoras. Elas apresentam maior necessidade de realização imediata do que líderes masculinos e é menos provável que hesitem ou que sejam muito minuciosas.

ANEXO II – Características das Executivas Brasileiras

CARACTERÍSTICAS DAS EXECUTIVAS BRASILEIRAS

A Caliper Estratégias Humanas do Brasil em parceria com a HSM realizou em 2007 uma pesquisa inédita, pela abrangência, com 66 mulheres que ocupam cargos de Presidência, Vice-Presidência e Diretoria em organizações do mais variados setores da economia, que atuam em diversos Estados do Brasil.

A conclusão da pesquisa Caliper e HSM, 2007 revela que o conjunto de estudos feitos com as executivas brasileiras, comparando-as com os executivos brasileiros e com as suas congêneres americanas, embora com nuances culturais que as distinguem, reafirmam as conclusões do estudo feito pela Caliper dos Estados Unidos e Reino Unido de que as mulheres, independentemente do país em que estejam, foram criadas e trabalham, vêm se destacando dos seus pares masculinos em posições similares do alto escalão, muito embora a quantidade de executivas que chegaram lá, que venceram no passado barreiras como a necessidade de provar sua competência, ainda seja pequena. Mas elas estão mostrando sua cara, ocupando maior espaço nas Universidades e no panorama econômico mundial e cremos num futuro não muito distante, estudos como o do World Economic Forum possam apresentar uma significativa redução nas desigualdades entre gêneros nos campos das oportunidades de trabalho, econômicas e no espaço político ocupado pelas mulheres.