

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA ROCHA NOGUEIRA**

**Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres  
Executivas Brasileiras**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2012**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA ROCHA NOGUEIRA**

**Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres  
Executivas Brasileiras**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do grau de Mestre em PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA.

Orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. Edson Keyso de  
Miranda Kubo

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2012**

**Reitor:**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração:**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Raquel da Silva Pereira

## FICHA CATALOGRÁFICA

Nogueira, Elaine Cristina de Oliveira Rocha

Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras /  
Elaine Cristina de Oliveira Rocha Nogueira. São Caetano do Sul: USCS /  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

79 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2012.

1. Liderança. 2. Mulher Executiva. 3. Teoria da Liderança. 4. Estilos de Liderança.  
I. Kubo, Edson keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul,  
Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

**ELAINE CRISTINA DE OLIVEIRA ROCHA NOGUEIRA**

**Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres  
Executivas Brasileiras**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do grau de Mestre em PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-MESTRADO da UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA.

Área de concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

Data da Defesa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado/Parecer: \_\_\_\_\_

---

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof<sup>o</sup>. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

\_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Antônio Carlos Gil

\_\_\_\_\_

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof<sup>a</sup>. Dr. Nildes Pitombo Leite

\_\_\_\_\_

Universidade Nove de Julho

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado de um processo de pesquisa que não teria sido possível primeiramente sem a colaboração do meu orientador, Prof<sup>o</sup>. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

Agradeço também:

A Deus, pela possibilidade de existir e poder realizar.

Ao programa de mestrado da USCS por me aceitar e aos professores que contribuíram para a formação do meu conhecimento.

Aos membros da banca examinadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Nildes Pitombo Leite e Prof<sup>o</sup> Dr. Antônio Carlos Gil, pela colaboração e orientação.

Ao meu amado filho, Renato Rocha Nogueira, que foi a fonte incessante da minha inspiração e o meu objetivo constante. Todo meu esforço é para ele.

Ao meu melhor amigo, Renato Cancian, que me ajudou muito, incentivou e esteve presente em todos os momentos da minha pesquisa.

À minha mãe, Josefa Laurindo de Oliveira e ao meu pai, Waldemar Rodrigues Rocha – in memoriam, que com muito sacrifício, me deram educação e condições necessárias para estar e chegar aonde cheguei.

Às minhas amigas Luciana Damasceno de Freitas, Juliana Tonon, Patrícia Pagnossin, Glaucia Souza e Luciana Protázio que me apoiaram e ajudaram a cuidar do Renatinho para que eu pudesse fazer minha dissertação.

Aos meus amigos Antônio Augusto G. Almeida, Ricardo Rabello, Carlos Teixeira e Leônidas Quaresma Souza Junior, que sempre estiveram presentes em todas as etapas do meu mestrado.

Às executivas que concederam as entrevistas.

Ao meu filho Renato por existir

“Muda-se o ser, muda-se a confiança;  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.  
Continuamente vemos novidades,  
Diferentes em tudo da esperança;  
Do mal ficam as mágoas na lembrança,  
E do bem, se algum houve as saudades.

Camões”



## LISTA FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt.....	25
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A Grade da Liderança –Personalidade.....	23
Quadro 2 - Estilos de Lideranças Apropriadas aos Vários Níveis de autoridade.....	27
Quadro 3 - Matriz de Orientação Metodológica.....	40
Quadro 4- Perfil Sócio Econômico.....	42
Quadro 5 - Categorias, perguntas e códigos.....	44

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Origem da Pesquisa.....	15
1.2	Problematização.....	16
1.3	Objetivo geral.....	16
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa.....	17
1.6	Delimitação de pesquisa.....	18
1.7	Vinculação à linha de pesquisa.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1	Conceito de liderança.....	19
2.2	Evolução histórica das teorias de liderança.....	22
2.2.1	Teoria dos Traços.....	22
2.2.2	Estilos de Liderança.....	24
2.2.3	Teoria Contingencial (Liderança Situacional).....	25
2.2.4	Teoria das Novas Lideranças.....	27
2.3	A Mulher Executiva Brasileira.....	30
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	Tipo de pesquisa.....	37
3.1.1	Pesquisa exploratória.....	38
3.2	Delimitação da população.....	39
3.3	Amostra e sujeitos.....	39
3.4	Procedimento da coleta de dados.....	39
3.5	Análise dos dados.....	40
4	PESQUISA DE CAMPO.....	41
5	Apresentação dos dados.....	44
6	Considerações finais.....	69
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
8	APÊNDICES.....	748

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar os Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras, visto que ampla maioria das pesquisas focaram os desafios da carreira (LIMA; LIMA; TANURE, 2009; BETIOL; TONELLI, 1991) com pouca ênfase para os desafios da liderança feminina nas organizações brasileiras. Utilizou-se de uma pesquisa exploratória por intermédio de um *survey* exploratório, que se baseou em um roteiro de questões semiestruturadas que foi aplicado sob a forma de entrevistas em profundidade a 13 mulheres que ocupam cargos executivos em organizações empresariais dos segmentos da Educação, Indústria, Comércio, Serviços e Financeiro, nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Os resultados obtidos revelam que os elementos facilitadores são respectivamente o uso da intuição, facilidade na comunicação, interação com equipes, ênfase no relacionamento interpessoal e os elementos dificultadores estão essencialmente relacionados aos aspectos objetivos da gestão, tais como falta de planejamento e despreparo da equipe, entre outros. Não obstante, questões relacionadas ao gênero, tais como estereótipos e resistência dos homens frente à liderança das mulheres também representam elementos que dificultam a liderança. Esta pesquisa contribui teoricamente para os estudos organizacionais e gestão à brasileira, ao esclarecer os desafios associados à liderança feminina no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Mulher executiva, Liderança, Teoria de Liderança, Estilo de liderança.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to the Senses Exercise Leadership for Executive Women Brasileiras, since a large majority of the research focused on the challenges of career (LIMA, LIMA; Tanure, 2009; Betiol; TONELLI, 1991) with little emphasis on the challenges of female leadership in organizations. We used an exploratory research through an exploratory survey, which was based on a script by semistructured questions that was applied in the form of in-depth interviews with 13 women who hold executive positions in organizations' business segments of Education, Industry, commerce and Financial Services in the states of Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul and Minas Gerais. The results reveal that the facilitating elements are respectively the use of intuition, ease in communication, interaction with teams, emphasis on interpersonal relationships and the elements that hamper are primarily related to aspects of management objectives, such as lack of planning and lack of preparation of the team, among others. However, issues related to gender, such as stereotypes of men and resistance against the leadership of women also represent elements that hinder leadership. This research contributes theoretically to organizational studies and management to Brazil, to clarify the challenges associated with female leadership in the Brazilian context.t.

Key words: Executive women, leadership, leadership theory, Leadership styles

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas ocorreram significativas mudanças no padrão de inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. Acompanhando esta tendência, as mulheres estão, gradualmente, ampliando sua presença no mundo corporativo.

O que ocorre é que desde a década de 70 as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho brasileiro. Em 1976, o número de mulheres participantes da população economicamente ativa (PEA) no Brasil era de 11,4 milhões, porém em 1990, esse número alcançou o índice de 22,9 milhões, crescendo ainda mais em 1998, quando chegou a 31,3 milhões, representando um acréscimo de 174% nestes 14 anos. Segundo dados do IBGE (2008) de 1998 até 2008, o número de mulheres executivas cresceu de 25,9% para 34,9%.

De acordo com Capelle et al. (2006), as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho e também galgaram melhores posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. De fato, as mulheres estão galgando cargos executivos dentro das organizações empresariais. Porém, ainda há alguns desafios a serem enfrentados por essa profissional (envolvendo alguns tipos de discriminações contra a mulher e também em muitos casos a necessidade de conciliar os papéis de mãe e a profissão), pois é raro encontrar mulheres que chegam ao primeiro ou segundo escalão na hierarquia organizacional.

As pesquisas sobre mulheres executivas são recentes no Brasil e na sua maioria abordam temáticas envolvendo: a) dificuldades de inserção da mulher no mercado de trabalho em cargos executivos, b) discriminação e preconceitos no ambiente profissional da alta hierarquia e, c) conflitos inerentes à dupla jornada de trabalho (no lar e no emprego). Porém, foram pouco explorados os sentidos que as mulheres executivas brasileiras atribuem à liderança, visto que ampla maioria das pesquisas abordou os desafios da carreira (LIMA; LIMA; TANURE, 2009; BETIOL; TONELLI, 1991).

Esta dissertação está organizada em sete seções temáticas. A primeira seção é a apresentação do tema e delimitação do objeto de pesquisa, além de especificar todos os procedimentos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. A segunda expõe uma problematização teórica com base na revisão da literatura acadêmica sobre o tema proposto. Na terceira apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada em todas as etapas de desenvolvimento desta dissertação. A quarta contém a apresentação da pesquisa de campo. A quinta apresenta a análise dos dados.. A sexta seção apresenta as considerações finais e a sétima e última seção reúne todas as referências bibliográficas utilizadas.

### 1.1 Origem da Pesquisa

Na atualidade, as mulheres estão ocupando cargos nunca antes pensados, como a presidência de alguns países, a exemplo Brasil, Finlândia, Libéria, Argentina entre outros. Assim como no plano político, no que tange as organizações empresariais, as mulheres também estão alcançando posições de liderança. Essa tendência é indicativa da capacidade de liderança das mulheres em níveis executivos nas organizações, propiciada principalmente, pelo comportamento ativo que o gênero feminino assumiu em sociedade.

Entende-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho é um aspecto significativo de mudança social, sobretudo, quando se considera a história de discriminação sofrida pela mulher diante dos papéis tradicionais que lhe foram atribuídos. Tradicionalmente, a mulher desempenhou atividades concentradas no núcleo familiar o que gerou vários estereótipos, a exemplo de atividades de trabalho rudimentares e subordinadas. Esses estereótipos tiveram repercussão também no ambiente organizacional. No final do século 20, presenciou-se um maior avanço no que se refere à atuação da mulher como executiva, no comando de grandes empresas (BRUSCHINI, 2004; CARVALHO, CARVALHO; CARVALHO, 2001; MOURÃO; GALINKIN, 2008).

Considerando-se a inserção e a mudança de papéis da mulher no mercado de trabalho, coloca-se em discussão a diferenciação entre as características femininas e as masculinas de atuação no ambiente corporativo. De modo geral, as pesquisas sobre essa temática sustentam que as mulheres possuem diferenças em relação aos homens no estilo de liderar. Não obstante, o aumento de pesquisas sobre essa temática está concentrado na produção acadêmica da área de ciências sociais, sobretudo sociologia e antropologia. A área de administração, portanto carece de pesquisas direcionadas à temática da mulher executiva brasileira e o modo como elas interagem profissionalmente quando ocupam cargos de liderança (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

## 1.2 Problematização

Esta pesquisa aborda a inserção da mulher no mundo corporativo dando ênfase ao Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras.

A tendência da inserção da mulher no mundo corporativo pode ser considerada como uma significativa ruptura da figura da mulher na sociedade (MELO et al., 2007). Diante dessa nova realidade, o problema de pesquisa desta pesquisa é:

Que sentidos as mulheres executivas brasileiras atribuem à liderança?

Com base neste questionamento, pode-se apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos.

## 1.3 Objetivo geral

- a) O objetivo geral desta pesquisa é analisar o sentido de liderança para as mulheres executivas Brasileiras que compõem a amostra desta pesquisa.



#### 1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que norteiam este trabalho são:

- a) Contextualizar o cenário de inserção da mulher no mundo corporativo.
- b) Identificar os elementos que facilitam e dificultam o exercício da liderança da mulher executiva Brasileira.

#### 1.5 Justificativa

A justificativa para este trabalho repousa no fato de que a mulher está cada vez mais inserida no mercado de trabalho (NETO; TANURE; LIMA, 2009) e suas competências para o trabalho indicam a formação de um estilo de liderança específico da mulher (BETIOL; TONELLI, 1991). No entanto, com base na revisão da literatura acadêmica sobre o tema, há uma evidente lacuna nas pesquisas no que se refere aos sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras.

Engen (2001) afirma que a dificuldade de progressão feminina a cargos executivos pode ter relação direta com a ausência de um estilo de liderança correspondente a um ambiente corporativo, estruturado por “valores masculinos”, tais como: competitividade, autoridade hierárquica e ênfase no controle. Engen (2001) sustenta que num ambiente corporativo impregnado por valores masculinos, viceja a crença de que estilo de liderança feminino é marcado por relações de afeto, sentimentalismo e idealismo.

A pesquisa de Grzybovski; Boscarin e Migott (2002) trabalhou com uma amostra composta por vinte e seis mulheres executivas e concluiu que elas possuem um estilo flexível de liderança, porém muito orientada para o poder. No entanto, é preciso ressaltar que a amostra da pesquisa contemplou apenas executivas que trabalhavam em empresas familiares de uma cidade interiorana da região Sul do país e somente haviam galgado cargos de liderança por conta de relações de parentesco.

Portanto observa-se que há pesquisas que enfatizam as características da liderança da mulher executiva (ENGEN,2011;GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), mas não se encontrou resultados de pesquisa que abordasse o sentido de liderança para as mulheres executivas Brasileiras. Tendo em vista essa lacuna teórica justifica-se assim a escolha por este tema de pesquisa.

#### 1.6 Delimitação de pesquisa

A dissertação aqui apresentada tem sua delimitação dentro do universo das mulheres executivas brasileiras dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais, Rio Grande do Sul. A autora teve acesso a dez empresas de segmentos variados da atividade econômica incluindo os ramos de serviço e indústria: educação, logística e indústrias química, automobilística e metalúrgica. No que se refere ao número de entrevistas, a amostra agrupou treze entrevistas com mulheres executivas que ocupam cargos de liderança entre o primeiro e terceiro escalões da hierarquia organizacional.

#### 1.7 Vinculação à linha de pesquisa

A pesquisa realizada insere-se na LINHA DE PESQUISA 2, GESTÃO E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, EIXO TEMÁTICO: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, alinhada à pesquisa do orientador deste trabalho, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, na linha de pesquisa de Estudos Organizacionais que estuda a prática gerencial de empresas brasileiras e cultura organizacional, estabelecendo assim, vínculo com a pesquisa proposta.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo sobre a revisão da literatura acadêmica, serão abordadas separadamente pesquisas sobre liderança e em seguida as pesquisas que tratam a mulher executiva Brasileira. Inicialmente, a seção sobre teorias da liderança discutirá os paradigmas e conceitos mais relevantes com base numa perspectiva diacrônica com a finalidade de acompanhar a evolução das teorias ao longo do tempo.

Cumprida a primeira etapa, a revisão da literatura acadêmica aborda a mulher executiva brasileira, mostrando os desafios enfrentados por essa profissional no nível executivo das organizações avaliando também aspectos da vida dessas mulheres. O desenvolvimento deste capítulo ajudará a identificar lacunas teóricas sobre o tema pesquisado possibilitando orientar a pesquisa de campo.

### 2.1 Conceito de liderança

Conceituar liderança não é uma tarefa fácil, pois dependendo da área de conhecimento acadêmico as definições variam significativamente. O conceito de liderança é culturalmente influenciado e está sujeito a significados variados. Conforme Bass (1990, p. 11) “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”, motivo que leva até o momento, à evidência de muitas definições sobre o assunto. De acordo com Pfeffer (1977, p.104), a liderança é um conceito abrangente:

A realidade é que muitas das definições de liderança são ambíguas devido ao fato de não haver uma distinção clara e precisa da liderança e de outros processos sociais de influência, assim como também pelo fato da palavra liderança ter sido retirada do vocabulário comum e incorporada na disciplina científica sem ter sido redefinida” (PFEFFER, 1977 p. 104).

No que concerne ao campo de estudos da administração, há um permanente esforço de pesquisas acadêmicas no sentido de entender os fatores associados a prática de liderança. Davel e Machado (2001), por exemplo, definem a liderança como sendo a capacidade de influenciar e direcionar os liderados. Além disso, os autores acrescentam que a liderança é um fenômeno social e complexo presente nas organizações, que sofre influência dos traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais dos líderes e liderados. Para esses autores, o líder é um profissional responsável pela formação de equipe e pelo controle e monitoramento dessa equipe, de modo que esse venha a exercer um papel comprometido e dentro das necessidades da empresa.

Portanto, liderança é entendida como um fator essencial que gera influência nos objetivos e estratégias com relação aos comportamentos para se alcançar as necessidades da organização. O conceito de liderança formulado pelos autores Davel e Machado, (2001) engloba quatro componentes fundamentais, são eles: a) o líder com suas motivações, competências e estilo; b) os liderados e suas atitudes, cultura e comportamentos; c) a tarefa ou missão que movimenta o trabalho, sendo necessário um objetivo e/ou ideal; d) conjuntura social e ambiente político em que está inserida a liderança.

Porém, a definição acima não esgota os múltiplos significados dado ao termo liderança pelo campo de estudos da administração. Bergamini (2004, p. 20) fez um estudo exploratório sobre as diferentes definições que são dadas ao tema liderança, conforme as referências abaixo:

Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (REUTER, 1941).

O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores (STANFORD, 1949).

A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos (STOGDILL, 1950).

O líder é uma pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica no direito de assumir o controle do grupo (HOMANS, 1950).

O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo (BALES; STRODBECK, 1951).

Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões (DUBIN, 1951).

O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo (CATTELL, 1953).

Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interpretação global voltada à solução de problemas que são mútuos (HEMPHILL, 1954).

Todas as definições apresentadas acima são utilizadas nos estudos sobre liderança. Pode-se facilmente agrupar as definições dos autores citados por Bergamini (2004) em dois tipos: padrão clássico de liderança e o outro contemporâneo. No padrão clássico podem-se agrupar as definições de Dubin (1951) e Hemphill (1954), pois ambos os autores têm o foco na posição hierárquica e nos resultados. No padrão contemporâneo, podem-se agrupar as definições de Reuter (1941), Homans (1950), Cattell (1953); Bales e Strodbeck (1951) e Stogdill (1950), todos esses autores trabalham com uma definição de liderança que é relacional, considerando essenciais as interações entre o líder e os liderados.

Os padrões clássico e contemporâneo de liderança evoluíram com o passar do tempo, porém, o padrão contemporâneo exerceu maior influência em pesquisas atuais sobre o tema. Essa influência do padrão contemporâneo pode ser percebida na pesquisa de Gimenez e Inácio Junior (2006), pois, para esses autores, liderança é o processo fundamental que muda o comportamento da equipe de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, mediante a introdução de estruturas benignas, enfatizando a cooperação (e não a coerção) e a mutualidade (situações que beneficiam o grupo e o líder ao mesmo tempo).

Boluda e Valenzuela (2011) Hersey e Blanchard (1969) também utilizam um conceito de liderança que está baseado na inter-relação entre o líder e o grupo. Esta inter-relação sugere que não existe um estilo de liderança único e perfeito que possa ser aplicado em todos os casos, mas sim, o mais apropriado de acordo com o grupo com qual o líder interage. Weathersby (1999) e Cardoso e Amorin (2010) sustentam que a relação de liderança implica na responsabilidade do líder em motivar os

liderados por meio de recompensas explícitas. Neste sentido, um bom líder tem a função de inspirar o grupo para que atinja objetivos comuns (SOUZA, 2012).

Assim, pode-se observar do que foi exposto que a liderança em sua perspectiva contemporânea inclui elementos tradicionais (tais como as metas a serem alcançadas) e elementos atuais, tais como estratégias diferentes do líder se relacionar com seus liderados para que as metas sejam alcançadas. A meta, ou resultados, é um elemento basilar para qualquer teoria da liderança; porém, o modo como o líder interage com seus liderados para que a meta seja alcançada é tratada de modo diferente em cada teoria. Nesta dissertação, optou-se por adotar a definição contemporânea de liderança que contempla o aspecto relacional envolvendo o líder e a equipe de trabalho. O aspecto relacional é a base das teorias Transformacional e Transacional de liderança (REUTER, 194; HOMANS, 1950; CATTELL, 1953; BALES; STRODBECK, 1951; STOGDILL; 1950; BASS, 1990; SOUZA, 2012).

## 2.2 Evolução histórica das teorias de liderança

Nesta seção, serão problematizadas quatro teorias basilares sobre liderança. Trata-se mais propriamente, de considerar o estudo nessas abordagens fundamentais para se compreender o fenômeno da liderança em sua complexidade dinâmica. Praticamente todas as abordagens teóricas contemporâneas sobre liderança estão alicerçadas nas quatro grandes teorias basilares que aqui serão discutidas: Teoria dos Traços, Teoria dos Estilos de Liderança, Teoria Contingencial (Situacional) e Teoria das Novas Lideranças (BRYMAN, 2004).

Essa evolução pode ser observada através das subseções a seguir, que destacam cada uma dessas etapas.

### 2.2.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços pode ser datada do início do século XX e tem origem nas abordagens das teorias gerais da Administração. Trata-se de uma abordagem teórica muito restritiva, pois a essência desta teoria está baseada nas qualidades e características pessoais, inatas, do líder.

Para a teoria dos traços, os líderes são pessoas que já nascem com as características necessárias para o exercício da liderança. Com base neste pressuposto teórico, o enfoque essencial dessa teoria dos traços é justamente o de distinguir os traços pessoais dos líderes daquelas pessoas que não são líderes, ou seja, os seguidores. O principal objetivo dos teóricos adeptos dessa teoria objetivava à investigação dos conjuntos de traços psicológicos e comportamentais inerentes ao líder (BERGAMINI, 1994).

Baseado na perspectiva da teoria dos traços, Crosby (1999) elaborou uma matriz (grade) sobre personalidade da liderança que ajuda a identificar os vários perfis dos líderes.

**Quadro 1 - A Grade da Liderança – Personalidade**

	<b>Destruidor</b>	<b>Procrastinador</b>	<b>Paralisador</b>	<b>Planeador</b>	<b>Realizador</b>
<b>Programa de trabalho</b>	“Agora, faremos isto deste modo”.	“Voltarei mais tarde a este assunto com vocês”.	“Está certo de que isso não viola nenhuma lei?”.	“Mostre a estratégia para que todos possam vê-la”.	“Revisaremos aos pontos de referência mensalmente”.
<b>Filosofia</b>	“Tenho mais conhecimento que você”.	“Não vamos apressar as coisas”.	“Não conserte o que já está quebrado”.	“Quero que sejamos coerentes em tudo”.	“quero que todos conheçam a nossa filosofia”.
<b>Relacionamento</b>	“Não preciso de ninguém”.	“vamos ver primeiro como eles interagem”.	“Faremos o que funcionou na última vez”.	“Precisamos ter mais seminários”.	“vamos incluir os clientes, fornecedores e funcionários”.

<b>Aquilo que vemos</b>	Um grosseiro insensível.	Um indivíduo relutante e nervoso.	Um indivíduo congelado no tempo.	O progresso planeado.	Um indivíduo vibrante e coerente.
-------------------------	--------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------------------

Fonte: adaptado de Crosby (1999, p. 78)

Pode-se observar na grade de liderança, que os aspectos envolvendo os traços de personalidade permitem distinguir os líderes como pessoas diferentes pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade que são inatos. A teoria dos traços teve grande influência até meados da década de 1940, sobretudo para o campo de estudos da Administração num contexto histórico de avanço do capitalismo industrial e do surgimento das grandes corporações (BERGAMINI, 1994; CROSBY, 1999).

### 2.2.2 Estilos de Liderança

A partir da década de 1950, a teoria dos traços entrou em declínio e uma nova abordagem emergiu no âmbito do debate acadêmico vinculado ao campo de estudos da Administração. Surge nesse contexto a chamada teoria dos estilos de liderança. O elemento fundamental da teoria do estilo de liderança permanece centrado na figura do líder, mas acrescenta outros fatores relevantes para avaliar a eficácia da liderança como, por exemplo, os resultados práticos alcançados numa determinada situação envolvendo um cenário organizacional. É importante destacar que na perspectiva dos estilos de liderança existem três tipos de atitudes predominantes no comportamento do líder: autocrático, democrático e liberal (BASS, 1990).

No estilo de liderança autocrático o foco do líder é basicamente a execução de tarefas. Ou seja, o mais importante são os resultados obtidos por meio da imposição de ordens aos liderados sem que esses façam questionamentos. No estilo de liderança democrático os resultados a serem alcançados continuam sendo importantes, porém o líder leva em consideração a relação estabelecida com os liderados. Há flexibilidade na dinâmica da execução das tarefas por parte dos



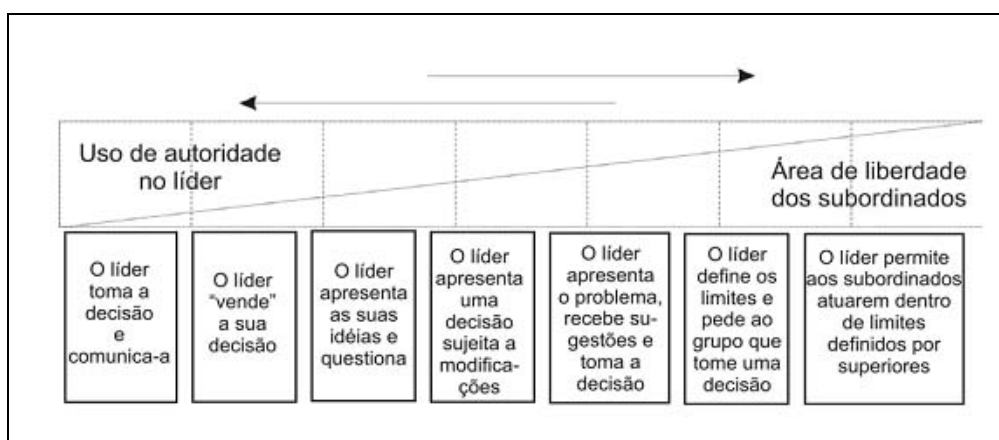
liderados, pois neste caso o líder permite questionamentos. No estilo de comportamento liberal, o líder dá mais autonomia aos liderados para que cumpram seus tarefas. Neste caso a flexibilidade no relacionamento envolvendo os líderes e liderados é mais acentuada, pois as diretrizes para a execução das tarefas não estão baseadas numa rigidez hierárquica.

### 2.2.3 Teoria Contingencial (Liderança Situacional)

A teoria contingencial ou situacional fundamenta-se na possibilidade de mudança no estilo de liderança adotado pelo líder, dependendo da situação. Sendo assim, o comportamento contingente em liderança se molda aos diferentes cenários. Os diferentes cenários se referem basicamente às características do grupo que está sendo liderado. A abordagem teórica contingencial abordou os cenários que influenciam na mudança de comportamento do líder diante do grupo (RICHE, 2009).

Pesquisadores da teoria contingencial como Tannenbaum e Schmidt (1986) desenvolveram um modelo de análise com base numa escala que flexibiliza os estilos de liderança. A figura abaixo ilustra de maneira objetiva a dinâmica relacional entre líder e liderados.

**Figura 1 - Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt**



Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1986, p. 27)

Analisando a figura acima, pode-se destacar um cenário contingente com base na interação de três fatores, sendo: o líder (seus valores, sua competência); o grupo subordinado (suas necessidades de independência ou dependência, responsabilidade e competência profissional) e, por último, a situação (tipo de organização e natureza das tarefas a serem executadas em um determinado período de tempo). Ou seja, o modelo situacional preconiza que a liderança sofre transformações diante do cenário que se apresenta ao líder. Isso significa que o comportamento do líder muda de acordo com o grupo que está sendo liderado. Sendo assim, a teoria situacional tem o foco centrado no grupo subordinado ao líder. Por esse motivo, destaca-se a relevância do grupo nas análises dos cenários organizacionais. Compreende-se a importância do grupo como uma variável que permite avaliar as possibilidades de mudança dos estilos de liderança.

Nas pesquisas desenvolvidas por Hersey e Blanchard (1986), o foco da análise está concentrado nas características do grupo de liderados. Os autores elaboraram um conceito para entender as características dos liderados, denominado de “maturidade”. Pode-se definir maturidade como a capacidade e disposição das pessoas que integram um grupo de trabalho de assumir a responsabilidade e direcionar o seu próprio comportamento na realização de tarefas.

A maturidade de um grupo pode ser avaliada em uma escala gradativa que varia de um alto grau a um baixo grau de maturidade. O conceito de maturidade agrega dois fatores: maturidade do trabalho e maturidade psicológica. A maturidade do trabalho envolve basicamente a competência técnica, habilidade e experiência para executar tarefas. A maturidade psicológica envolve a motivação dos liderados em realizar as tarefas. O quadro a seguir ilustra de maneira clara o estilo de liderança apropriado para o grau de maturidade do grupo liderado.

## Quadro 2 - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO	ESTILO APROPRIADO DE LIDERANÇA
Maturidade baixa - pouca capacidade técnica e experiência; aliada a desmotivação para realização de tarefas.	O líder concentra a tomada de decisões, portanto, necessita determinar todas as tarefas a serem executadas. Consequentemente o estilo diretivo nessa situação exige do líder que oriente e supervisione continuamente o grupo.
Maturidade baixa a moderada – pouca capacidade técnica e experiência, porém há a presença de motivação para a realização de tarefas.	O líder necessita determinar as tarefas a serem executadas e treinar o grupo para que adquira habilidades e competência técnica.
Maturidade moderada a alta - considera que estão presentes a capacidade técnica e a experiência, porém há pouca motivação para a realização de tarefas.	O líder necessita empreender esforços para motivar o grupo. O relacionamento entre o líder e grupo precisa ser estreitado.
Maturidade alta - considera a presença de capacidade técnica e experiência aliadas à motivação plena. Neste grau, a capacidade e disposição para assumir responsabilidades são expressivas.	O líder adota a prática de delegar responsabilidades e compartilhar o planejamento das tarefas.

Fonte: adaptado de HERSEY e BLANCHARD (1986).

Pode-se considerar que os graus de maturidade são recursos de análise empregados pelos autores para caracterizar um grupo de liderados. Porém, deve-se observar que dificilmente um grupo de liderados é homogêneo, sendo assim, não se deve esperar encontrar em um grupo pleno grau de maturidade ou mesmo a ausência de maturidade.

### 2.2.4 Teoria das Novas Lideranças

A partir da década de 1980, começaram a ser desenvolvidas novas teorias sobre liderança. Neste contexto, destaca-se a chamada teoria das novas lideranças, que esta baseada em duas abordagens: Liderança Transacional e

Liderança Transformacional. Pode-se afirmar que ambas as abordagens concentram a análise na capacidade gestora do líder. Trata-se de uma mudança de foco significativa, pois, como foi demonstrado nas seções anteriores, as teorias precedentes se preocupavam com a necessidade de adaptação do líder diante das características da equipe liderada.

Exponentes da abordagem transacional, como Avolio (2004), Bass (1990); Rafferty e Griifin (2004), sustentam que a liderança transacional baseia-se no uso da motivação extrínseca. Ou seja, os líderes necessitam usar de persuasão com a equipe, de modo que realizem as tarefas reconhecendo que seus esforços se converterão em recompensas que podem ser: a recompensa contingencial, recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.

A abordagem transacional pressupõe que a liderança é um processo dinâmico baseado numa “transação”, uma troca, envolvendo o líder e a equipe de liderados. As trocas, neste caso, podem envolver tanto bens simbólicos, como prestígio; como bens materiais na forma de remuneração. Nota-se, portanto, que a abordagem transacional é altamente instrumental, isto é, o interesse do líder está unicamente direcionado para os resultados concretos alcançados pela equipe liderada.

Em contraste, a abordagem “transformacional” considera a relação entre o líder e os liderados, como um processo mais dinâmico. O pressuposto da abordagem transformacional é de que o líder tem como “missão” mudar as atitudes e os valores dos seus liderados, de modo que eles assimilem as necessidades e os objetivos organizacionais para alcançar resultados (AVOLIO, 2004; BASS, 1990). Os líderes transformacionais estimulam em seus liderados a confiança, buscam desenvolver a liderança própria e atuam como agentes morais no sentido de despertar o senso crítico. Essas mudanças de atitudes que são estimuladas pelo líder têm como objetivo último fazer com que os liderados transcendam as necessidades mais imediatas do grupo de trabalho. A liderança transformacional define um líder como aquele que, com sua visão pessoal e sua energia inspira os seus seguidores e causa impacto significativo na organização, ou seja, a

preocupação da liderança transformacional concentra-se na mudança de valores e atitudes dos liderados.

Para Bass & Avolio (2004) o processo de liderança deve integrar por um lado, o sentido de autorrealização individual, bem como, o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados a alcançar o envolvimento e o compromisso com a tarefa. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização. Souza (2007) acrescenta que, o perfil ideal de líder reside na capacidade de potencializar suas melhores qualidades e saber lidar bem com as diferentes circunstâncias, além de dar uma causa e não apenas tarefas ou metas ao grupo, surpreender pelos resultados, fazendo mais que o esperado, ser inspirador e não apenas carismático, e também empreendedor.

Dentre as teorias de liderança, as abordagens transformacional e transacional são as mais influentes no campo de estudo da administração. Porém, há importantes distinções entre ambas abordagens. Os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais, além disso, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo, enquanto os líderes transacionais se limitam a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados. Em resumo, líderes transformacionais são considerados “autodefinidores”, enquanto líderes transacionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, sendo conduzidos pelas contingências externas.

Como conclusão preliminar dessa seção de revisão de literatura acadêmica, convém ressaltar que a liderança é um fenômeno relacional e, portanto complexo, porque envolve relações interpessoais. Cabe também enfatizar que todas as teorias aqui expostas têm seu respectivo valor porque fornecem contribuições para análise do objeto de pesquisa dessa dissertação. Essas teorias enfatizam que: 1) a liderança é relacional e depende de fatores vinculados aos liderados; 2) é influenciada pela personalidade do líder; 3) é influenciada pelo tipo de tarefa a ser executada; e, finalmente, 4) a liderança exige a caracterização do contexto no qual ela é exercida. Portanto, esse conjunto de teorias fornece valiosas contribuições

para a compreensão dos elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança.

Não obstante, tendo em vista que esta pesquisa foca a mulher executiva brasileira, faz-se necessário discutir a questão envolvendo “gênero”, pois o fato de ser mulher interfere de forma significativa em sua inserção no mercado de trabalho como executiva e também no exercício prático da liderança. A seção seguinte aborda este tema.

### 2.3 A Mulher Executiva Brasileira

Esta seção problematiza o estilo de liderança da mulher executiva, por meio da análise de pesquisas focadas na atuação da mulher em cargos executivos. Os objetivos desta seção são primeiramente, o de elucidar se existe ou não um estilo de liderança feminino e quais as características peculiares da atuação da mulher executiva. Em segundo lugar, é o de apresentar os desafios enfrentados pela mulher executiva brasileira no âmbito das organizações no que tange a liderança. Inicialmente, porém, é oportuno apresentar um breve histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil.

Considera-se como cargo executivo as posições de trabalho na “alta gerência”, que reúne um conjunto de indivíduos no topo da organização os quais são responsáveis pelas decisões estratégicas e organizacionais que afetam a direção, operações e desempenho da empresa como um todo. No Brasil, quando comparadas aos homens, as mulheres representam, aproximadamente, apenas 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores, 25% dos gerentes (IBGE, 2008). Porém, verificou-se uma tendência que aponta para o crescimento da presença da mulher em cargos executivos. Por esse motivo um número cada vez maior de pesquisas acadêmicas tem se interessado em procurar entender e explicar a tendência de crescimento da presença de mulheres em cargos de comando nas organizações (TANURE, 1996; TONELLI, 2002; FLEURY, 2010).

Alguns autores, como Lima, Lima e Tanure (2009) destacam em sua pesquisa que o crescimento da presença da mulher em cargos executivos, só não é

maior devido aos vários desafios enfrentados por essa profissional no nível executivo das organizações, porque existem barreiras socioeconômicas que impedem o avanço pleno das mulheres em cargos de comando, sobretudo se comparada ao homem:

As mulheres estão conseguindo alcançar um quadro de estabilidade quantitativo com o homem nas organizações, no entanto, ainda há graves componentes socioeconômicos que tornam a trajetória feminina, num contexto qualitativo, marcada por profundas desigualdades se comparada aos homens (LIMA; LIMA; TANURE, 2009 p.3).

Outro desafio citado pelos autores se refere à discriminação da mulher executiva quando há avaliação de líderes, visto que os comportamentos exibidos por um líder masculino são avaliados de forma mais favorável do que comportamentos idênticos exibidos por uma líder feminina. Por exemplo, um homem que tem uma atitude intempestiva é com frequência avaliado como preocupado e comprometido com a organização, ao contrário da mulher. Essa característica marcante, entre outras, identificada pela pesquisa, está vinculada a distinção entre “razão” e “emoção” envolvendo comportamentos entre os gêneros. Os resultados da pesquisa desses autores mostraram que os homens se caracterizaram por uma maior predominância do atributo “pensamento”, 95,2%, em relação ao atributo “sentimento”, 4,8%, no exercício de suas funções gerenciais. No caso das mulheres, a maioria das executivas se caracterizou pela predominância do atributo “pensamento”, 80,9%; em relação ao atributo “sentimento”, 19,1%; no exercício de suas funções gerenciais. Assim esses resultados mostram que a mulher apresenta relativamente maior uso da emoção (atributo sentimento) que razão (atributo pensamento) em cargos gerenciais, quando comparada ao homem. De maneira geral, o desafio não acaba no momento em que a mulher alcança cargos de liderança, pois:

(...) a mulher executiva ainda sofre significativo processo de inserção subalterna, validada pela cultura fortemente codificada pelos valores masculinos, que criam barreiras à ascensão feminina em cargos na alta administração” (LIMA; LIMA E TANURE 2009, p. 11).

Levando-se em consideração as dificuldades de ascensão na carreira executiva, convém explorar as diferenças de gênero e sua influência na atuação em

cargos de liderança. Dentro desse enfoque, destaca-se a pesquisa de Helfat et al. (2006) que deram ênfase aos fatores que levam as empresas em muitas situações a preferirem as mulheres em cargos de alta gerência. Esse estudo destacou em primeiro plano que a preferência das empresas por contratar mulheres para cargos elevados reside na diferença de comportamento naquilo que elas já gerenciam no decorrer das suas vidas. Ou seja, as mulheres gerenciam suas vidas de forma dinâmica conciliando o profissional e pessoal. Essa característica foi também notada por outra pesquisa de Neto; Tanure e Lima, (2010), que, ao comparar 965 executivos homens e mulheres de vários setores, avaliaram o comportamento dessas pessoas no mundo corporativo e na vida pessoal e concluíram que as mulheres têm que administrar além do cargo os preconceitos arraigados; pressão do relógio biológico; sobrecarga com os cuidados com os filhos *versus* jornada de trabalho muito extensa. Outra característica interessante dessa pesquisa se refere ao fato de que as mulheres executivas se adaptam facilmente ao ambiente corporativo e à cultura organizacional.

Outra pesquisa relevante é de autoria de Gary, Carter e Franit (2010), que desenvolveram um estudo que trata do desempenho da empresa e da diversidade de gênero no quadro de funcionários de empresas, com foco na relação entre mulheres diretoras e desempenho financeiro da empresa. Concluíram que as mulheres não são substitutas dos homens em cargos executivos, mas elas podem ter atributos únicos, tais como maior facilidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal, empatia, que aumentam o desempenho do conselho de administração, e, conseqüentemente o desempenho da empresa. Isto significa, que as mulheres oferecem um adicional e/ou fonte singularmente qualificada de talentos, as empresas podem ser capazes de aumentar o valor para os seus acionistas e outros benefícios constituintes da empresa, incluindo mulheres competentes na posição de diretoria.

Ao avançar na análise da diversidade de gênero, os autores acrescentam que as mulheres são ligeiramente mais dinâmicas do que os homens quando se trata de uma decisão estratégica, e também quando da conquista de premiações por desempenho. Essas diferenças, segundo os autores, contribuem para explicar porque existem mais mulheres no controle de consultorias, academias e consultórios



de medicina. Entretanto, as mulheres ocupam estes cargos porque lhes deram a chance de provar suas qualificações e competências, razões pelas quais devem ser observados ainda fatores que garantam essa posição, especialmente se essas se mostram mais competitivas, uma vez que o objetivo da empresa é gerar lucros e não apoiar um ou outro gênero em posição de diretoria.

Na pesquisa de Mourão e Galinkin (2008) nota-se que quando se trata de postos executivos na administração pública, as mulheres têm obtido maiores chances de ocupar esses postos, visto que o ingresso ocorre mediante critérios de qualificação profissional e seleção por meio de concursos públicos, que constituem métodos impessoais de contratação. Evidentemente que no Brasil, deve-se considerar que as áreas de atividades públicas mais favoráveis às mulheres continuam sendo a de serviços comunitários e sociais, porque já estão mais representadas e têm maiores oportunidades de ocuparem cargos gerenciais. Com base nesta realidade, os autores realizaram a pesquisa tendo como foco a Polícia Federal, uma instituição pública altamente hierarquizada e que tem demanda de trabalho qualificado. O objetivo desta pesquisa foi aprender a maneira como as equipes, que são lideradas por mulheres, constroem representações sociais sobre a posição de comando. Concluíram que as equipes lideradas por mulheres apresentavam algumas características distintas, tais como: maior imersão na atividade profissional, maior comprometimento com as tarefas e resultados e aceitação da posição hierárquica.

Betioli e Tonelli (1991), numa pesquisa sobre a mulher executiva, destacam a importância dos papéis sociais envolvendo diferenças de gênero ao ressaltar que as mulheres correm menos riscos no que tange aos negócios, porque são naturalmente protegidas pela sociedade. Entretanto, o que pode parecer uma vantagem, muitas vezes transparece como fator gerador de discriminação em ambientes organizacionais. As autoras também assinalam que o desempenho da mulher executiva, seja ele satisfatório ou não, depende do clima organizacional visto que empresas tradicionalmente conduzidas por homens possuem certo receio em admitir que uma executiva inove os métodos de gestão. Dentro desta mesma linha de pesquisa, pode-se apontar o estudo de Ouimet (2003) ao assinalar enfaticamente que dentro das empresas existe um quadro onde é necessária a aceitação de

manipulação de jogos dentro da liderança executiva para o contexto feminino, pois como afirmado pelo autor, as mulheres estão completamente imersas neste constante jogo cheio de preconceitos e boicotes masculinos.

Para Lodi (1999), as mulheres executivas apresentam características como a humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, autorrenúncia e disposição para operar em ambiente de contrariedade, disposição para negociar fazendo menos concessões e sua inteligência geral são enriquecidas pela intuição, assim administram de forma diferente da dos homens. O autor ainda destaca que as mulheres dirigentes são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional apoiada numa maturidade psicológica; têm maior disposição para uma pronta superação das frustrações e são objetivas e persistentes (uma vez definida a área e a metodologia de trabalho, segue-se uma linha mais disciplinada). Além disso, as mulheres executivas demonstram paciência, disposição para começar de baixo, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de desempenho e em ambientes estáveis.

As mulheres buscam apoio de sua equipe para tomar decisões, são mais receptivas, cuidadosas, o que implica em um tempo maior para decidir sobre alguma coisa, porém, suas respostas na maioria das vezes são assertivas e garantem a eficiência que se traduz em bons resultados para a empresa. O autor conclui que quando a mulher conquista um cargo que seria exclusivo para homens, essas qualidades próprias do gênero feminino são interpretadas como competência profissional. As mulheres executivas também são capazes de assimilar as características de liderança propriamente masculinas para conquistar ainda mais espaço no mercado de trabalho.

Considerando a exposição do conjunto de pesquisas sobre as diferenças de estilos de liderança envolvendo as diferenças de gênero, pode-se observar que a mulher demonstra ter uma maneira própria e peculiar de conduzir a gestão dos negócios corporativos. Além dessas diferenças de estilos de liderança, há que se destacar que todas as pesquisas relacionadas às mudanças do mercado de trabalho

no Brasil são categóricas ao apontar o avanço das mulheres em atividades profissionais que até há pouco tempo eram exclusivamente exercidas por homens, a exemplo de profissões liberais relacionadas aos cargos executivos de administração corporativa.

Para se ter uma ideia do avanço das mulheres no mercado de trabalho, pode-se mencionar o fato de que as Universidades para Executivos que possuíam, em 1955, em média 1 mulher para cada 200 homens; na década de 1990 esse número saltou de 1 mulher para cada 30 homens. Portanto, os números demonstram que o ambiente de aperfeiçoamento profissional para mulheres vem crescendo significativamente ao longo das últimas décadas (LODI,1999).

Trata-se também de uma mudança influenciada por fatores socioculturais mais amplos presenciados na sociedade brasileira à medida que o país avançou na industrialização e desenvolvimento econômico social. Por volta da década de 70, era fato que a mulher não recebia apoio da sociedade e dos familiares para se inserir no mercado de trabalho. A partir da década de 80, porém, essa tendência foi sofrendo progressiva mudança a ponto da mulher hoje ter assegurado sua presença no ambiente corporativo (BETIOL; TONELLI, 1991). Esse crescimento da presença da mulher no mercado de trabalho no Brasil está provocando mudanças organizacionais, pois as mulheres estão se tornando mais importantes para as empresas, influenciando positivamente o aperfeiçoamento delas frente ao mercado de trabalho. O sistema de ensino superior brasileiro está absorvendo números crescentes de mulheres que buscam aperfeiçoamento profissional.

Sendo assim, pode-se afirmar que o avanço das mulheres no mercado de trabalho no Brasil, além de ter impactos significativos dentro das organizações, também tem resultados positivos para o país. A força de trabalho feminina no Brasil esta passando por mudanças socioculturais relevantes, já que as mulheres estão mais instruídas e isso permite que alterem seu perfil socioeconômico por meio de empregos melhor remunerados.

Neste contexto, as mulheres estão conseguindo alcançar uma presença em termos quantitativos com o homem nas organizações (as mulheres estão superando os homens em números), porém, apesar do avanço das mulheres nas universidades

e no mercado de trabalho, elas ainda sofrem com preconceitos e estereótipos propriamente masculinos, pois de maneira geral a maioria dos homens não admite a concorrência e a influência da mulher no ambiente corporativo. Sendo assim, não se pode desconsiderar o fato de que “ainda há graves componentes socioeconômicos que tornam a trajetória feminina, num contexto qualitativo, marcada por profundas desigualdades se comparada aos homens” (LIMA; LIMA; TANURE, 2009 p. 4).

Assim, esta seção apresentou os resultados das pesquisas envolvendo as mulheres nas organizações em cargos de comando, abordando os desafios inerentes à sua atuação no mundo corporativo. Foi possível observar que: a) as mulheres executivas parecem ter um estilo de liderança diferente dos homens; b) as mulheres sofrem preconceitos e são comparadas aos homens em suas atividades como executivas; e c) a inserção da mulher no mercado não é proporcional à sua participação enquanto líder nas organizações.

Levando-se em consideração o aspecto cultural mais amplo, o avanço da mulher no mercado de trabalho tem impacto direto nas relações familiares visto que as necessidades financeiras que abrange a década atual permite que a mulher tenha condições de dar aos filhos uma vida melhor. O mercado de trabalho precisa de dinâmica, criatividade e intuição, características femininas que realmente fazem a diferença dentro das organizações contribuindo para o ganho de diferenciais competitivos junto a seus clientes.

Com base na revisão da literatura acadêmica apresentada nessa seção, a presente pesquisa tem por objetivo identificar e analisar os elementos facilitadores e dificultadores da liderança da mulher executiva brasileira.. A fim de contribuir para a compreensão de tema complexo e até o momento pouco explorado dentro do campo de estudo da Administração.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia e os procedimentos de pesquisa que norteiam esta dissertação. A metodologia é elemento essencial para a construção e desenvolvimento do conhecimento científico, pois, como ressalta Oliveira (2001), a ciência necessita de métodos para poder compreender e explicar os fenômenos, seja eles da realidade do mundo natural ou social, que o pesquisador deseja estudar.

Existem basicamente duas modalidades de metodologia de pesquisa: Metodologia Qualitativa e Metodologia Quantitativa. Cada um dos métodos mencionados pode ser usado separadamente ou em conjunto, dependendo do objeto de pesquisa. A pesquisa quantitativa geralmente envolve a obtenção de um conjunto extenso de informações que, após serem coletadas mediante a utilização de formulários e questionários (entre outros instrumentos) necessitam de análise estatística. É justamente o tratamento estatístico dessas informações que possibilita enquadrar uma pesquisa com o “rótulo” de “quantitativa”.

Em contraste, a pesquisa qualitativa tem o foco de investigação em fenômenos complexos na sua totalidade, que impossibilita o tratamento estatístico das informações e dados obtidos. De modo geral, o acervo de informações obtidas numa pesquisa qualitativa exige o emprego de variados instrumentos de coleta de dados, que devem receber tratamento específico por meio de uma análise interpretativa detalhada elaborada pelo pesquisador.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa exploratória é adequada para se analisar o objeto de pesquisa desta dissertação, pois os sentidos de liderança por mulheres executivas brasileiras não estão em evidência na literatura acadêmica.

Ademais, o objeto de estudo desta dissertação é complexo em sua totalidade e exigirá a utilização de procedimentos e técnicas de pesquisa basicamente qualitativos: entrevistas em “profundidade” e interpretação e análise dos dados. As entrevistas em profundidade estão baseadas em um roteiro semiestruturado, contendo um roteiro prévio de questões. A especificidade do roteiro de questões que será utilizado como instrumento de coleta de dados nesta dissertação permite enquadrar esta pesquisa na modalidade de *survey* exploratório.

### 3.1.1 Pesquisa exploratória

A modalidade de pesquisa exploratória mostra-se mais eficaz em situações em que o pesquisador necessita se familiarizar com o objeto de pesquisa por se tratar de um fenômeno complexo e pouco estudado. A pesquisa exploratória se adéqua ao objeto de estudo desta dissertação, pois tem por analisar e compreender o sentido de liderança por mulheres executivas Brasileiras.

De modo geral, podem-se destacar as seguintes vantagens do uso da pesquisa exploratória: a) contribui para a análise de temas ou assuntos pouco estudados pela literatura acadêmica; b) proporciona visão geral acerca de determinado fenômeno em razão de sua complexidade; e c) permite a formulação de hipóteses mais precisas, tornando-as operacionalizáveis, e possibilita aprimorar a investigação sobre determinado fenômeno (GIL, 2002). Associado ao *survey* de tipo exploratório, esse método é promissor na compreensão da investigação de temas pouco explorados, pois abre possibilidades para identificar elementos ou fatores essenciais ao entendimento e explicação do fenômeno (BABBIE, 1999).

O desenvolvimento desta pesquisa está apresentado em duas etapas distintas e complementares. A primeira etapa desta pesquisa envolveu o levantamento bibliográfico baseado em conteúdo teórico sobre o tema de pesquisa desta dissertação.

Deste modo, esta pesquisa terá como primeiro movimento de investigação, um *survey* exploratório onde a coleta de dados será realizada por meio de entrevistas com executivas brasileiras atuantes no mercado de trabalho atendendo aos objetivos desta dissertação e abrindo possibilidades para pesquisas qualitativas posteriores.

### 3.2 Delimitação da população

Nesta pesquisa exploratória, a população será delimitada com base em executivas brasileiras dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul (presidentes, vice-presidentes, diretoras e gerência de terceiro nível, logo abaixo dos diretores ou vice-presidentes) de empresas nacionais e multinacionais, nos segmentos da Educação, Indústria Automobilística e Química, Financeiro, Serviços e Comércio.

### 3.3 Amostra e sujeitos

A amostra será por acessibilidade e não probabilística. A técnica de amostragem por acessibilidade é mais flexível, pois é isenta de rigor estatístico. Sendo assim, baseia-se no seguinte procedimento de pesquisa: o pesquisador tem liberdade para selecionar os sujeitos que comporão a amostra, utilizando o critério de facilidade de acesso (GIL, 1999). O universo da pesquisa abrange mulheres executivas brasileiras. Os sujeitos da amostra foram selecionados entre mulheres que ocupam cargos executivos (presidentes, vice-presidentes, diretoras e gerência de terceiro nível, logo abaixo dos diretores ou vice-presidentes) de empresas de médio e grande porte (nacionais e multinacionais) de segmentos variados da atividade econômica incluindo os ramos de serviço e indústria, educação e logística.

### 3.4 Procedimento da coleta de dados

Esta pesquisa utilizará um *survey* exploratório que está estruturado em entrevistas individuais e em profundidade, com um roteiro pré-definido de questões. A entrevista é uma técnica muito utilizada em pesquisas qualitativas, porque permite

o levantamento de uma variedade de informações sobre o tema estudado. O principal objetivo desta técnica é a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problemática, em que o entrevistado detenha conhecimento ou vivência do assunto de modo que possa contribuir com elementos essenciais para a pesquisa. Nesta técnica, o entrevistador formula perguntas ao entrevistado que é induzido a falar sobre suas percepções, atitudes, informações gerais, crenças e significados subjacentes ao tema pesquisado (MALHOTRA et al., 2005; LAKATOS, 2009; GIL, 1994).

### 3.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi efetuada por meio da transcrição das entrevistas pela própria pesquisadora. As entrevistas foram codificadas e categorizadas. Os autores Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), definem o código como uma abstração que permite ao pesquisador efetuar a análise dos dados específicos, de modo que esses dados se transformem em conceitos e categorias. O procedimento para a validação das categorias ocorreu com a verificação do nível de ocorrência dos códigos.

As entrevistas foram analisadas após a transcrição utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Conforme a definição de Bardin (2011) análise de conteúdo está baseada em operações de desmembramento do texto (neste caso as entrevistas) em unidades, conforme indicação do Quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 - Matriz de Orientação Metodológica**

<b>Objetivos geral e específicos</b>	<b>Instrumentos propostos</b>	<b>Fontes de referências</b>
Identificar os fatores facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança.	Entrevistas com mulheres executivas brasileiras.	Entrevista em profundidade.
Contextualizar o cenário da inserção da mulher no mundo corporativo.	Análise das entrevistas com base no referencial teórico obtido na revisão da literatura.	Análise de conteúdo
Analisar o sentido de liderança para as mulheres executivas Brasileiras que compõem a amostra desta pesquisa	Análise das entrevistas com base no referencial teórico obtido na revisão da literatura	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora



#### 4 PESQUISA DE CAMPO

A entrevista é um recurso metodológico de pesquisa social que envolve uma interação dialogal entre o entrevistador e o entrevistado. Essa interação acaba por gerar influências no processo de obtenção de informações a partir do momento em que fatores tais como: ambiente em que ocorreu a entrevista, assunto abordado, facilidade de acesso e disponibilidade do entrevistado, entre outros, interferem na dinâmica do diálogo (KAHN; CANNEL, 1972). Com base nessas considerações, convém explicitar como foram realizadas as entrevistas e quais as impressões do entrevistador com relação ao conteúdo das informações obtidas.

O critério de seleção das entrevistadas foi baseado por acessibilidade (indicações e contatos pessoais). A acessibilidade foi facilitada pelo fato da autora desta dissertação já ter atuado em corporações em cargos executivos. Ao todo foram coletadas 13 (treze) entrevistas no período de Setembro à Outubro de 2012. A duração média das entrevistas foi de 1h30min, tempo suficiente para dar conta de todas as questões contidas no roteiro de questões semiestruturadas e em profundidade. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria autora da dissertação preservando-se todas as informações sigilosas tais como nome entre outras contidas nos arquivos de áudio. A tabela a seguir apresenta as características gerais do perfil sócio-demográfico da amostra.

#### Quadro 4 – Perfil sócio-demográfico da amostra

<b>Faixa Etária</b>	
18 a 25 anos	
26 a 35 anos	
36 a 50 anos .....	10
51 a 60 anos .....	2
Acima 61 anos .....	1
<b>Estado Civil</b>	
Casada.....	9
Solteira.....	1
Divorciada .....	3
Viúva	
<b>Cargo</b>	
Presidente.....	3
Diretora .....	5
Gerente .....	5
<b>Grau de escolaridade</b>	
Somente Ensino Fundamental	
Somente Ensino Médio	
Superior completo.....	1
Pós-Graduação.....	12
<b>Segmento de atuação da empresa</b>	
Indústria .....	5
Comércio .....	3
Serviços .....	3
Financeiro .....	2
<b>Tempo em cargo executivo</b>	
1 a 5 anos .....	1
6 a 10 anos .....	3
11 a 15 anos .....	4
Acima de 16 anos .....	5
<b>Estados de Origem das entrevistadas</b>	
São Paulo .....	5
Rio de Janeiro.....	3
Pernambuco .....	2
Minas Gerais.....	2
Rio Grande do Sul .....	1

Fonte: Elaborado pela autora

Com base na tabela do perfil demográfico da amostra, pode-se perceber a seguinte distribuição com relação aos cargos hierárquicos e segmentos de atividade econômica: 3 presidentes; 5 diretoras e 5 gerentes. Segmentos de atividade econômica: 5 executivas atuam em indústrias química, automobilística e metalúrgica; 3 executivas atuam em comércio atacadista e varejista; 3 executivas atuam na área de serviços nas áreas de direito, educação, logística, beleza e alimentícia e 2 executivas atuam na área financeira banco e seguradora.

## 5 Apresentação dos dados

A apresentação dos dados foi realizada com base em códigos e categorias criados a partir do conjunto de perguntas contidas no questionário. O quadro 4 abaixo, ilustra a estruturação entre três elementos, perguntas, categorias e códigos.

**Quadro 5: Categorias, questões e códigos**

Categoria	Questões do roteiro de entrevista	Código
Trajatória profissional	Conte sua trajetória profissional e diga também se seguiu o caminho da sua formação acadêmica.	Barreiras sociais;
Sentidos da liderança	O que é liderança para você? Você teve um chefe que foi um modelo de liderança que você adotou? Você acha que existe diferença entre ser líder e ser gestor? O que você faz no dia a dia como líder? Você acha que faz realmente o que deveria estar fazendo como líder?	Definição de liderança e diferença entre líder e gestor; Modelos de liderança que influenciaram as executivas; Atitudes no cotidiano de trabalho que estão relacionadas à liderança;
Elementos Facilitadores e Dificultadores da Liderança	Quais são os elementos que facilitam a sua liderança? Quais são os elementos que dificultam sua liderança? O que causa estresse na sua gestão? Como você lida com problemas da equipe? Que desafios você vê para a sua liderança?	Comunicação com a equipe, proatividade e experiência profissional dos liderados; Relacionamento com a equipe: problemas e desafios;
Características da liderança da mulher executiva	Como você estimula sua equipe? Como você recompensa sua equipe? Você toma decisões compartilhadas com seus subordinados? Os seus subordinados percebem sua satisfação e ou insatisfação? Como você demonstra isso para a sua equipe? Você usa intuição, percepção e sentimento para gerir sua equipe? Você sente diferença ao liderar somente homens ou somente mulheres? O que você prefere? Você forma novos líderes? Como? Como você os descobre? Você lidera os pares? os superiores? Como? Tem algum case de sucesso onde desenvolveu pessoas? Você costuma deixar sua equipe na zona de conforto, ou seja, “time que está ganhando não se mexe”?	Estímulo e Recompensa do Líder para os Liderados; Gestão compartilhada; Liderança diante das diferenças de gêneros; Liderança 360°; Elementos subjetivos da liderança da mulher executiva brasileira;

Fonte: Elaborado pela autora

A apresentação dos dados foi composta de um total de quatro categorias com seus respectivos códigos.

## **Categoria – Trajetória profissional**

A categoria trajetória profissional foi criada para esclarecer de forma geral em que momento as executivas entrevistadas ingressaram no mercado de trabalho e o avanço em suas respectivas carreiras. A questão apresentada para as entrevistadas foi aberta e permitiu que elas tivessem liberdade para relatar os caminhos trilhados e as opções que fizeram no mundo do trabalho. Com base nos depoimentos coletados foi possível elaborar um único código que agrega alguns aspectos pertinentes para se entender as escolhas profissionais e as dificuldades que exerceram influência na trajetória de cada uma dessas executivas.

### **Código: Barreiras Sociais – opções de carreira, dificuldade de inserção no mercado de trabalho, frustrações pessoais.**

Os depoimentos coletados por meio das entrevistas trazem informações importantes no que se refere à trajetória profissional das executivas. Com base nas informações sobre as características sócio-demográficas, nota-se que todas as executivas possuem formação acadêmica. A maioria, porém, pertence a uma geração que ingressou no ensino superior entre o final da década de 1980 e início de 1990.

Este último aspecto é interessante para análise, pois os depoimentos mostram que não houve resistências familiares e nem barreiras sociais significativas no que se refere ao ingresso na faculdade e a opção de carreira pretendida. Não obstante, o mesmo não ocorreu com aquelas executivas que pertencem a uma geração que ingressou no ensino superior nas décadas anteriores (1960 e 1970), pois em seus depoimentos deixam transparecer explicitamente que precisaram romper com os estereótipos predominantes na época, que prescreviam um papel tradicional da mulher na sociedade. Do conjunto das 13 entrevistas, os depoimentos de três executivas, dentre outras, são representativa:

E1: Me casei com uma pessoa que nunca me deixou trabalhar. Meu marido nunca me deixou trabalhar. Como não podia trabalhar, fui aprender a pintar porcelana, cerâmica e bijuteria. Resolvi trabalhar como professora de pintura. Eu fiz um grupo de pintura, mas não agradou muito o “chefe”, meu marido. Mas pelo menos eu estava dentro de casa; eu acho que o problema era a mulher sair, porque

antigamente a mulher não podia sair pra trabalhar, tinha que ficar em casa cuidando dos afazeres domésticos, cuidar dos filhos. Eu cuidava dos filhos, mas nas horas que eles estavam na escola, eu dava aula de pintura. E fui bem sucedida por um bom tempo. Até que um dia meus filhos já estavam formados, praticamente já tinham vida própria, não precisavam mais da mãe pra cuidar. Fui nesta fase que decidi trabalhar fora de casa. Meu marido olhou pra mim e disse: com mais de 40 anos você vai fazer o que? Pode trabalhar, eu deixo! Ele permitiu porque imaginava que jamais iam me dar emprego com minha idade beirando os cinquenta anos. Mas eu estava decidida, li no jornal que estava precisando de uma promotora de vendas, eu não sabia nem o que era promotora de vendas! Mas eu fui lá. Fui a primeira a ser entrevistada, a firma, que atuava na área comercial com um sistema de vendas porta a porta. Quando fui entrevistada o chefe falou pra mim: a senhora tem tudo o que eu preciso; menos a idade, então vai ser um pouco difícil porque a idade não está ajudando. Eu respondi: o senhor não sabe o que está perdendo! Teve resultado, pois fui a primeira candidata contratada do processo seletivo! Ele falou com a matriz em São Paulo que autorizou. Trabalhei 11 anos, e durante esse período fui a melhor vendedora da empresa no Estado de Pernambuco. A diretoria da empresa me convidou na matriz porque queriam me conhecer pessoalmente.

O depoimento referenciado como E1 traz informações pertinentes sobre as barreiras sociais na forma de estereótipos enfrentadas pela entrevistada diante de sua determinação de se inserir no mercado de trabalho. O mesmo ocorre com o depoimento referenciado como E2.

E2: “Fui criada para casar, tomar conta da casa, marido e educar os filhos. Me formei em uma profissão tradicionalmente feminina e até trabalhei antes de me casar, mas sem o compromisso de seguir a carreira base da minha formação. Mas inesperadamente, e fora dos padrões da minha época, a pessoa com quem me casei queria uma mulher que também trabalhasse, mas com ele e exclusivamente com ele...tive que me preparar com conhecimento acadêmico para entender o negócio que teria que conduzir junto à ele daquele ponto em diante, mas sem deixar de ser mulher e mãe. Seguir ao lado dele era a única maneira de manter meu casamento...queria ser uma mulher dentro dos padrões da minha época, mas atendi a exigência do meu marido, o que denota uma imposição machista”.

O depoimento de E3 aponta para uma barreira social relacionada à inserção profissional diante da opção de um curso superior que na época era predominantemente frequentado por homens.

E3: Então, eu não segui minha carreira acadêmica. Eu me formei em Engenharia Civil, e tinha um estágio após a formatura em São Paulo em janeiro, só que em novembro do ano anterior eu descobri que

estava com um tumor no cérebro e precisei fazer uma cirurgia e passei alguns meses convalescendo e tal, e perdi esse estágio. Quando você se forma em engenharia e não tem um trabalho certo, é muito difícil, principalmente pra mulher, naquela época que eu me formei... **é uma profissão...** bem masculina. Hoje em dia nem tanto, mas naquela época, a quase 30 anos atrás, era bem predominante, só tinha 6 mulheres na minha sala de 60 alunos, daí você imagina. E aí fiquei procurando emprego e nada, aí fui estudar para concurso, e aí minha irmã que morava em Londres falou, “vêm passar um tempo aqui” falei “eu fui!”passei um tempo lá, estudei inglês e tal, quando eu voltei pro Brasil eu falei:” Vou procurar um emprego de qualquer coisa porque eu preciso trabalhar” eu já estava com vinte e cinco anos. A área de vendas é favorável à mulher, mas passei por compras primeiro e por influência de um chefe, fui trabalhar com vendas, área em que atuo até hoje. Para a mulher é mais tranquilo”.

A partir dos trechos citados dos depoimentos, pode-se afirmar que tanto a opção de formação quanto as atividades de trabalho, foram influenciadas por certos estereótipos predominantes na época em que as respondentes vivenciaram a experiência de inserção no mercado de trabalho. No restante dos depoimentos, não houve conflitos diante da escolha da profissão e nem mesmo a imposição ou restrições diante da opção ou necessidade de trabalhar.

Os aspectos envolvendo os estereótipos associados com o papel tradicional da mulher na sociedade brasileira são evidentes nos depoimentos citados e têm relação com a problematização teórica em torno da inserção da mulher no mercado de trabalho. As pesquisas de alguns autores, como a exemplo de LIMA; LIMA; TANURE (2009); BRUSCHINI, (2004); MELO et al. , (2007) afirmam que os estereótipos são fatores que impõe obstáculos ou limitações à opção de carreira das mulheres e, nos três casos observados, as executivas enfrentaram dificuldades neste sentido. No restante dos depoimentos as executivas, que pertencem a uma geração posterior, não enfrentaram esses estereótipos.

### **Categoria - Sentidos da Liderança**

A categoria sentidos da liderança abrange a percepção (ou entendimentos) que as entrevistadas têm sobre o trabalho que realizam enquanto ocupantes de cargos executivos com poder de decisão. Essa categoria deu origem á três códigos distintos, porém inter-relacionados que permitem desvelar, primeiramente, qual a

definição que cada uma das entrevistadas atribui à liderança e, em segundo lugar, se há coerência entre as definições apresentadas e o trabalho que executam.

### **Código: definição de liderança e diferença entre líder e gestor**

Embora todos os depoimentos foram analisados, apenas três depoimentos serão citados, porque sintetizam a ideia geral das definições de liderança.

Convém ressaltar que a questão contida no roteiro sobre os sentidos da liderança pode ser considerada aberta. Ou seja, foi solicitado as entrevistadas que definissem o que é liderança. Essa questão foi complementada por outra, que solicitava às entrevistadas que apresentassem uma distinção entre ser “líder” e ser “gestora”. Desse modo, ambas as questões objetivaram compreender a noção que as entrevistadas têm acerca do assunto, conforme mostram E4, E3 e E5, dentre outros:

E4: Tenho um conceito de liderança que vai além do aspecto de dirigir ou gerenciar pessoas. Para mim liderança é você ter responsabilidade e influenciar as outras pessoas sobre algo que você conhece bem e que você sabe fazer muito bem. Pra mim liderança é uma atitude de assumir responsabilidades sobre algumas coisas que você conhece muito bem e influenciar os outros de modo que tenham a mesma noção de responsabilidade para com os objetivos. Portanto, liderar é muito diferente de ocupar um cargo de gestão, é mais que isso.

E3: Eu acredito que liderança, é você conseguir alcançar um objetivo através de outras pessoas. Porque é muito fácil você alcançar um objetivo através da sua própria conduta pessoal, de você correr atrás e fazer. Porém, liderar é conseguir que aquela equipe de pessoas alcance esse objetivo em comum, e isso pra mim é liderança. Não tem diferença entre ocupar um cargo de gestão e liderar. Hoje em dia a liderança engloba tudo isso: cargo de gestão e influenciar a equipe para que atinjam objetivos comuns. Um cargo de gestão você tem que lidar com certas burocracias, com disciplina de planejamento, você tem que lidar com papelada, relatórios, acompanhamentos e eu acho que para você ser um líder você tem que saber também gerir não só sua equipe, mas como toda a sua unidade, seu trabalho.

E5: Para mim liderança é a capacidade de levar um grupo ou um indivíduo a caminhos e objetivos traçados por você, e ter a capacidade de saber trabalhar o potencial de cada colaborador, pois cada um tem um perfil de trabalho, mas o objetivo é um só. Há uma



diferença entre liderar e ser gestor, pois o líder que se preza deve seguir uma liderança baseada no exemplo. Eu lidero, mas também trabalho, ou seja, tenho que dar conta dos aspectos burocráticos que envolvem o trabalho de gestão. Quero que minhas lideradas produzam e trabalhem, e eu devo fazer a mesma coisa em campo para dar exemplo. Agora gestor não, ele apenas acompanha os liderados cobrando os resultados.

Os depoimentos esclarecem que a liderança e o ato de liderar, quando vinculadas ao ambiente corporativo, são fenômenos relacionais, porque envolve o líder e os liderados. Neste aspecto, todos os depoimentos citados apresentam explícitas referências à equipe de trabalho. Pode-se afirmar que a definição de liderança a partir de uma referência relacional é um aspecto basilar das teorias sobre o tema.

Aprofundando mais a análise dos depoimentos, pode-se avaliar que as entrevistadas valorizam as relações humanas com suas respectivas equipes de trabalho. Há claras referências sobre corresponsabilidade entre o líder e os liderados. Essa coresponsabilidade envolve a ação do líder no sentido de direcionar a equipe de trabalho na realização de tarefas para atingir determinados resultados. Ou seja, há uma consciência por parte das executivas entrevistadas de que os bons resultados alcançados dependem de uma orientação clara e objetiva para a equipe.

As entrevistadas também argumentam que ser gestor é lidar com a parte burocrática, com o andamento prático do processo e que ser líder é lidar com pessoas, como já foi referenciado. Por essas razões, a percepção e as atitudes das entrevistadas, estão mais próximas dos elementos presentes na teoria transformacional de liderança: dar uma causa e não uma meta, envolvimento e comprometimento com a tarefa (BASS & AVOLIO, 2004; SOUZA, 2007).

### **Código : Modelos de liderança que influenciaram as executivas**

Neste código pretendeu-se avaliar as experiências profissionais das executivas com o objetivo de explorar o aspecto ligado à convivência profissional no ambiente corporativo que tenha servido de inspiração ou modelo de liderança. Ou seja, as executivas foram questionadas a refletir sobre aspectos positivos ou negativos de superiores imediatos com os quais conviveram e que mais influenciaram a sua atual maneira de liderar.

E12 Sim, claro, pois tive um chefe que influenciou no meu relacionamento interpessoal com os subordinados, porque trabalhava muito o lado emocional; eu já era assim e ainda sou uma pessoa assim. A convivência com meu esposo também me ajudou a equilibrar o emocional e o racional. Também trabalhei com meu esposo, ele era muito mais racional, porque tomava decisões mais friamente. É questão de você ter que tomar decisões que às vezes, infelizmente, afeta as outras pessoas, tanto no lado financeiro como emocional; mas que para o bem da empresa e para o bem de um conjunto de necessidades de equipe, tinham que ser tomadas.

E4 Tive sim, foi um diretor de RH e depois outro que era um gerente sênior. Esse diretor de RH foi o que mais eu me inspirei na maneira como lidero minha equipe hoje. O diretor de RH, que se chamava Dr. X era uma pessoa agressiva no sentido de negócios, de estimular a equipe e incentivar o potencial de cada pessoa. Ele não se parecia muito comigo. Ele acreditou em mim, mas tinha um perfil muito diferente do meu. O doutor X transmitia muita credibilidade no sentido de liderar e isso me inspirou, me serviu como modelo. A minha ex-gerente, a Sra. Y, que foi minha primeira chefe me ensinou muita coisa, mas não serviu como modelo, embora tenha sido uma chefe que acreditava muito em mim. Ela me levou pra trabalhar com ela, foi bacana ver a relação de confiança, ela era uma pessoa assim muito positiva.

E3 Tive um líder que me serviu como modelo negativo para eu não seguir de jeito nenhum. Pois ele queria resolver as coisas pelo grito, pela humilhação, pelo esporro. Na sequência, tive outro chefe que era muito competente, inclusive foi ele que me colocou no emprego que eu estou agora. Fui contratada sem que o dono da empresa me conhecesse pessoalmente, só por confiança no meu chefe e no que ele falou sobre mim. Então esse chefe, ele foi meu gerente, ele sabia liderar, pois era uma pessoa que conseguia tudo por meio da persuasão e credibilidade. Ele fazia as pessoas trabalharem, sem precisar humilhar ninguém.

O conjunto dos depoimentos citados traz uma clara referência às influências que as executivas tiveram, no transcurso de suas respectivas trajetórias profissionais, por parte dos seus superiores hierárquicos. Influências associadas com as atitudes dos superiores diante dos subordinados, numa indicação de que comportamentos autocráticos não são aceitos. Embora seja função do líder influenciar a equipe, a maneira como o líder procede para atingir esse objetivo pode variar. Neste sentido, as entrevistadas têm uma referência positiva ou negativa, de seus antigos superiores hierárquicos muito próximos das teorias contemporâneas de liderança que valorizam o aspecto humano das relações de trabalho. Neste sentido, os depoimentos citados fazem uma crítica categórica às atitudes de estilo autocrático do superior hierárquico (BASS, 1990).

#### **Código: atitudes no cotidiano de trabalho que estão relacionadas à liderança**

Neste código, o objetivo da pesquisa foi explorar se há coerência entre as concepções de liderança apresentadas pelas executivas e o trabalho que realizam no dia a dia no ambiente corporativo. Este código tem como propósito compreender se há ou não convergência entre o discurso quando se aborda a liderança, conforme mostram E4, E10 e E11, dentre outros:

E4 – É uma tarefa difícil; pois tenho que inspirá-los. Eu tenho informações, tenho mais experiência pra entender o todo, o mercado, a situação da empresa. Portanto, pra mim é um processo de inspiração, tem que traduzir pra eles a situação mais geral e o papel da organização, como empresa, para concretizar resultados. Neste aspecto, acho que tem um fator muito importante que é o que eu chamo de confiança: a confiança como a gente fala, como a gente trata, e assim consigo conquistar os colaboradores que são meus subordinados. Creio que este fator deve ser observado por qualquer líder, e pra mim, tem sido fundamental conquistar a confiança do meu time, para que vejam o que temos que realizar juntos.

E11 – Sou determinada, exigente, educada e foco no resultado por meio de pessoas. Procuro nutrir minha tomada de decisão com fatos e dados que embasem a minha gestão. Procuro ser leal comigo mesma, com a empresa e com as pessoas. Estou no caminho, faço coisas consistentes, tenho foco na estrutura, na sustentação e

sustentabilidade e a comunicação é uma das prioridades que elegi para a minha liderança. Preciso melhorar, pois às vezes abraço mais que posso e, ou que devo abraçar.

E10 Nada de muito diferente. Sou como sou normalmente. Eu atendo todo mundo, deixo a minha mesa sempre aberta prá todos, a minha sala e a minha mesa estão sempre abertas então qualquer pessoa pode entrar, chegar sentar e colocar os seus problemas ou suas aspirações eu não tenho o menor problema com isso. Um líder tem que estar sempre aprendendo, e eu não posso dizer que sou a melhor ou a pior líder. Eu aprendo muito com as pessoas que trabalham comigo. Todo dia minha equipe acrescenta coisa nova na minha experiência de trabalho.

Analisando os três depoimentos E4, E11 e E10, percebe-se que há uma coerência no que foi definido como liderança e a prática de liderar uma equipe. O elemento mais importante que aparece nos depoimentos envolve o relacionamento com as pessoas na busca de um objetivo comum ligado ao resultado do trabalho. Tanto o objetivo comum como os resultados do trabalho, é concretizado mediante uma relação de proximidade entre o líder e os liderados. Essa proximidade envolve o papel do líder no sentido de motivar a equipe, transformar as metas de trabalho numa causa que seja compreensível para todos e, finalmente, uma comunicação mais aberta. No geral, os depoimentos deixam transparecer que a relação entre líder e liderados é dinâmica. Esse aspecto ligado ao dinamismo das relações entre atores que ocupam posições hierárquicas distintas no ambiente corporativo se enquadra na abordagem da teoria transformacional de liderança (AVOLIO, 2004; BASS, 1990; SOUZA, 2007).

### **Categoria – Elementos Facilitadores e Dificultadores da Liderança**

Esta categoria é considerada a essência da pesquisa, que dá corpo a esta dissertação; ou seja, é o núcleo central que orienta a investigação social e análise do objeto de pesquisa. É composta de vários códigos que precisam ser analisados em detalhes em razão do volume de informações obtidas por meio das entrevistas com as executivas. Também convém salientar que, em razão da sua importância, faz-se necessário ampliar a exposição dos depoimentos coletados de modo a

acrescentar mais de três experiências conforme vinha sendo seguido pelo modelo de apresentação e análise dos dados nas categorias que já foram apresentadas.

**Código: Comunicação com a equipe, pró-atividade e experiência profissional dos liderados.**

O primeiro código foi referenciado por três elementos (comunicação com a equipe, pró-atividade e experiência profissional dos liderados) pelo fato de estarem inter-relacionados e intimamente vinculados à interação entre o líder e os liderados. O elemento envolvendo a comunicação é considerado o alicerce de qualquer interação humana. No ambiente corporativo sabe-se que a comunicação assume centralidade, porque é por meio do processo comunicativo que ocorre a atividade do trabalho.

Nos depoimentos citados abaixo (E1, E2, E5 e E11), dentre outros, o elemento comunicação foi mencionado com duas conotações distintas: comunicação como ferramenta de endomarketing e comunicação como elemento de interação com a equipe. No primeiro caso, a comunicação aparece como um canal de troca de informações entre a equipe e o líder. No segundo caso, a comunicação aparece como fator sociológico de interação entre o líder e a equipe, assumindo o aspecto de proximidade e diálogo. Porém, observa-se que tanto em um aspecto quanto em outro, a comunicação se reveste de fator fundamental para que o líder estimule a equipe e a torne pró-ativa:

E1 – Bom, facilita a comunicação que eu tenho com elas, e eu acho que no dia a dia. Apesar de eu ser uma pessoa mais velha, que no meu tempo, ou seja, antigamente as pessoas lideravam de uma maneira diferente, lideravam por imposição, colocando medo nos funcionários, eu sou contra, comunicação é tudo na minha liderança.

E2 – Comunicação direta e sem ruídos é um grande elemento facilitador da liderança. Ao estabelecer uma comunicação limpa, o resultado é mais consistente e não tem como dizer que não fez porque não entendeu. Não dá margem à dupla interpretação. A comunicação clara impulsiona a pró-atividade que por sua vez é o canal utilizado para se colocar em prática a bagagem de experiência profissional da equipe. Uma coisa é consequência da outra.

E5: Comunicar-me com minha equipe de forma clara é encorajá-la a fazer o melhor. Consequentemente tenho como retorno proatividade, admiração e comprometimento. Conhecer bem de perto minhas lideradas. Saber os sonhos e objetivos delas, ser presente nas dificuldades e nas realizações. Resumindo ser acessível, trabalhar com metas objetivas.

E11 – Comunicação, transparência, “amo gente”, ver as pessoas crescerem me agiganta. Tenho me cercado de pessoas com qualidades que por muitas vezes superam minhas deficiências, isto me deixa forte na gestão e como líder. Outra coisa que acho bem legal manter, e que percebo facilitar a minha liderança, é as pessoas que trabalham comigo perceberem o quanto invisto nelas, tais *feedbacks* me impulsionam a continuar a ser franca, educada e com foco na excelência. Clareza dos objetivos esperados, e ter o conhecimento de quem são as pessoas e de como estão as competências de cada liderado, isso facilita bastante.

Portanto, os depoimentos E1, E2, E5 e E11 evidenciam que o exercício da liderança se apoia numa eficiente e transparente comunicação com os liderados. Uma boa comunicação é um elemento facilitador para o exercício da liderança e, evidentemente, em situações em que o processo comunicativo é deficiente ele coloca alguns obstáculos para o trabalho do líder e, por consequência, também compromete o trabalho da equipe.

O elemento que se refere à experiência profissional (formação e competência técnica) aparece nos depoimentos E3 e E4 como facilitador para que o líder consiga se comunicar com a equipe de forma mais eficiente.

E3 – Eu acho que quem trabalha os defeitos está perdendo tempo. Porque tem muita coisa que você não vai conseguir mudar. Os defeitos eles são trabalhados para serem minimizados, não pra ser invertidos. Você não consegue mudar a personalidade de uma pessoa; você consegue neutralizar, você consegue até melhorar. Então eu creio que isso é muito importante, você tem que entender como é a forma de trabalho dos seus liderados, você tem que entender como é a personalidade dos seus liderados; porque não adianta, se você colocar no lugar errado vai dar errado! Vai dar muito errado.

E4 – É a experiência. Sempre tive gente com certa experiência, e isso tende a facilitar o trabalho! Por que assim, o que você fala, o que você trás de concreto, fica mais fácil de ser realizado; o sonho

também, quando você apresenta uma “causa” do nosso propósito. A pessoa com experiência ela tem mais repertório um facilitador importante. Quem não tem experiência dificulta. Eu lido muito com minha equipe, é bacana porque acho que os jovens de hoje têm uns *Skills* que a gente com mais idade não tem. Então ele é rápido, ele lê muito, ele está antenado com o que está acontecendo, isso também tende a ser um facilitador, então tem essa mescla eu acho, gente com experiência, e gente digamos sem experiência.

Percebe-se que a experiência profissional dos membros de uma equipe influencia consideravelmente a relação comunicativa entre o líder e os liderados. Quanto mais o líder encontrar uma equipe composta por profissionais experientes mais eficientes é a comunicação e, por conseguinte um aspecto facilitador da liderança.

### **Código: Relacionamento com a equipe: problemas e desafios.**

Este código pode ser considerado como um complemento do anterior, porque as questões contidas no roteiro solicitavam às entrevistadas que apontassem os aspectos facilitadores e dificultadores do exercício da liderança. Ou seja, as entrevistadas foram questionadas sobre os aspectos dificultadores e facilitadores que estão presentes no seu cotidiano do trabalho enquanto executivas conforme mostram E6, E9, E11 e E12, dentre outros:

E6 – Quando você não tem um time comprometido; quando você tem fofoca, quando você tem vaidade, as pessoas não pensam no negócio como um todo. Outro fator que dificulta minha liderança são pessoas introvertidas, pois as extrovertidas são facilitadoras. Mas eu sempre fui a favor de ter um equilíbrio, pois seria muita perfeição ter uma equipe com pessoas 100% só com esse perfil. Talvez seja o perfil que eu prefiro trabalhar, mas a realidade não funciona assim, pois você tem uma equipe que é sempre heterogênea, tem aquelas pessoas que são ‘chão’ e ‘terra’ e que ajudam a gente também a concretizar alguma coisa como equipe. Também vejo como desafio, tirar as pessoas da rotina e do conforto, eu gosto de fazer isso. Então eu acho que tem que sair da zona de conforto sim.

E9 – O maior problema, dificultador, é conseguir que a equipe realize as tarefas no prazo estipulado. O maior desafio é fazer com que as pessoas realizem com sucesso o que a gente solicita. Quando vejo

que tá difícil de cumprir os prazos a gente senta, conversa e inicia de outra forma! Recomeçamos, tenho que avisar os superiores que não deu, que vamos tentar de outra forma e retrabalhar aquilo, fazer de novo, mas de forma diferente até que a gente consiga. Então, é necessário fazermos uma análise das coisas corretas e também incorretas para aprender com a experiência. Por isso, no meu trabalho é essencial contar com todas as ideias dos colaboradores, todas as ideias são muito bem vindas. O que dificulta a liderança também é quando a gente faz as coisas de última hora e isso acaba com a inspiração. Dificulta muito. Por isso, um facilitador é quando a gente consegue passar o planejamento pra equipe. Nesta instituição, a gente nunca trabalha em zona de conforto. Nunca. Já é uma característica da instituição. Então a gente o tempo todo está trabalhando pra não deixar a equipe criar uma rotina, talvez por causa da prestação de serviço que a gente faz, que é uma instituição educacional, acho que não pode ficar numa zona de conforto, porque esse mercado é muito dinâmico.

E11 – Têm vários elementos dificultadores quando se trata de liderar equipes de trabalho, tais como: falta de preparo ou capacitação dos funcionários, a falta de alinhamento, resistências sem embasamento; tanto dos meus superiores como dos meus liderados. Evidentemente, que esses aspectos envolvem uma série de minúcias, pequenos detalhes que comprometem o trabalho de gestão. Outro aspecto que dificulta minha liderança é que eu aprecio os detalhes e posso ser “um pouco lenta” às vezes, quero me cercar de “muitos dados e fatos” e agindo assim posso atrasar um pouco. Tenho exercitado para ser cada vez mais prática. Cercar-me de líderes, pares e liderados que são bem práticos e que me ajudam muito a trabalhar este aspecto, que de vez em quando interfere na liderança. Sou muito exigente comigo mesma, não saboreio como deveria algumas vitórias, pois me culpo nos fracassos e de Zona de conforto é lugar de ficar pouquíssimo tempo; somos desafiados o tempo todo a sermos melhores, inovadores, entregadores de excelência. Procuro sempre despertá-los para uma visão positiva do futuro e instigá-los a se motivarem ao crescimento necessário para esta construção.

E12 – Creio que o maior problema é a falta de pro-atividade do funcionário, imaturidade, falta de aceitação dos processos por parte dos funcionários. Um funcionário proativo tem muito mais resultado e muito mais vantagens no trabalho. Eu não tive uma experiência onde eu pudesse mexer no time pra ver qual era o resultado que isso me daria, então assim eu não sei te dizer se daria certo ou não. O que eu posso te dizer é que a equipe eu sempre trabalhei e que estava dando resultado eu mantinha. Nunca fiz experiências deste tipo quando estava dando resultado.



É possível identificar nos depoimentos E6, E9, E11 e E12, alguns elementos que já foram apontados como dificultadores para o exercício da liderança. Entre eles se encontram: a) falta de planejamento prévio para a realização de metas de trabalho; b) ausência de comprometimento e motivação por parte dos integrantes da equipe; c) despreparo profissional dos integrantes da equipe; e d) resistência às mudanças por parte da equipe.

Nota-se também que grande parte dos desafios que os líderes encontram diante de si se referem, predominantemente, as atitudes dos liderados. Isto é, com exceção do aspecto relacionado com a falta de planejamento prévio (ou coordenadas) para que a equipe realize o trabalho – que é de responsabilidade do líder –, os outros elementos estão associados ao comportamento dos liderados enquanto equipe. Este aspecto que foi identificado na maioria dos depoimentos está associado com a capacidade gestora do líder de esforçar-se para compreender a heterogeneidades da equipe de trabalho e intervir no sentido de mudar as atitudes e comportamentos de seus integrantes individualmente e coletivamente (AVOLIO, 2004; BASS, 1990).

### **Categoria – Características da Liderança da Mulher Executiva Brasileira**

Esta categoria é a mais abrangente de toda a pesquisa porque engloba cinco códigos distintos, porém inter-relacionados. O termo “características” empregado nesta categoria envolve variados aspectos ligados às percepções, comportamentos e atitudes das executivas entrevistadas e que têm relação com o cotidiano de trabalho. Os cinco códigos analisados a seguir permitiram explorar com mais detalhes os aspectos dificultadores e facilitadores para o exercício da liderança da mulher executiva, em conjunto com uma análise do estilo de liderança adotado pelas entrevistadas.

#### **Código: Estímulo e Recompensa do Líder para os Liderados**

Pretendeu-se com este código aprofundar a análise sobre a relação do líder com a equipe explorando em detalhes o modo como as executivas, no exercício prático da liderança, recompensam e estimulam suas respectivas equipes de

trabalho. A maneira como fazem isso pode fornecer mais detalhes sobre os elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança. Sendo assim, foram selecionados quatro depoimentos representativos, conforme mostram E4, E6, E11 e E12:

E4 – Faço uma parceria com cada um, vejo também as necessidades de cada um, vejo até o limite que a pessoa pode trabalhar, que às vezes temos metas mas que não vamos conseguir, não adianta só aplicar a meta, a gente trabalha mesmo numa equipe, eu chamo pra responsabilidade o pessoal, e assim nós trabalhamos juntos e conseguimos. Nós somos parceiros! Se não a gente não consegue. Temos que pensar que existem metas também, que aí é o processo de gestão, esse é o propósito da gente estar aqui, essa é a causa que a gente tem que defender. Sempre tem aquele funcionário que diz: *ah tá vendo não tá dando certo, a gente nunca vai chegar.* Eu respondo: *olha você está olhando o hoje, essas são algumas das barreiras que a gente tem que superar, mas o objetivo nosso é maior do que isso.* Então, estou sempre estimulando a equipe com uma visão de futuro. A recompensa é concretamente um processo de mérito, eventualmente Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Às vezes permitimos o Home Office, que é o trabalho em casa. Então, tudo isso são formas de recompensas concretas para a equipe. Temos nossos objetivos e nossas metas, o funcionário pode até trabalhar em casa, desde que os resultados sejam alcançados.

E6 - O estímulo pra reverter essa situação dificultadora vem com uma boa relação profissional e isso envolve remuneração, salário bom, bonificação, funcionário é bonificado pela assiduidade, e isso diminui o absenteísmo, os acidentes de trabalho, danos ao patrimônio, tem uma série de coisas. Tem que ter um bom plano de incentivo que o supervisor gerencia, desse modo, os funcionários se sentem parte da empresa. A principal forma de recompensa e a remuneração, pois é com salário bom, não adianta com promessas. Porque a gente tem um plano de bonificação no nível gerencial, na supervisão e no chão de fábrica, um plano de incentivo, além do salário ele tem um ganho extra.

E11- Para superar tais dificuldades, o estímulo são reuniões de alinhamento, feedbacks estruturados com foco na situação, no comportamento e os resultados esperados. A forma recompensa para os resultados alcançados são: reconhecimento, bonificação e promoção.

E12 - Uma forma de estímulo envolve o diálogo, eu converso muito até mesmo pra tentar entender as necessidades e objetivos de cada um. Agindo assim, a gente tem como evitar atritos, pois a empresa tem objetivo a ser atingido, determinado número, determinado faturamento, enfim; mas existe o objetivo individual de cada

funcionário, cada um pensa e busca o seu lado profissional. Eu procuro estabelecer diálogos com cada membro da equipe, e sempre pensar no lado profissional da pessoa, do lado financeiro. Às vezes estímulo por meio de remuneração financeira. O que dá resultado são recompensas financeiras.

Nos depoimentos de E4, E6, E11 e E12 pode-se observar que as executivas recompensam e estimulam suas respectivas equipes de trabalho com benefícios materiais na forma de aumento de salário, bonificação e promoção. Porém, destacam a necessidade do relacionamento mais próximo com os integrantes da equipe, no sentido de considerar os aspectos humanos de qualidade de vida no trabalho. Os elementos mencionados nos depoimentos que corroboram essa afirmação são os seguintes: 1) o líder faz parcerias com a equipe. Isso significa que o líder atua junto aos liderados tentando perceber dificuldades na realização do trabalho buscando superar obstáculos; 2) o líder recompensa e estimula a equipe com reconhecimento pelo trabalho eficiente atribuindo aos integrantes da equipe o mérito do trabalho concretizado com sucesso; e 3) o líder provê bem-estar para sua equipe, tais como permitir que o trabalhador tenha flexibilidade de horário, em alguns casos permitir que ele possa trabalhar em casa (*home office*). Portanto, a maioria dos depoimentos traz informações focadas no aspecto relacional com a equipe para alcançar a eficiência no processo de gestão (AVOLIO, 2004; BASS, 1990).

### **Código: Gestão compartilhada**

O objetivo deste código foi o de analisar em detalhes a maneira como a líder toma decisões. A questão central apresentada às entrevistadas fez referência à tomada de decisão compartilhada ou não. Isto é, pretendeu-se saber se o líder simplesmente emite ordens ou prefere contar com a participação dos liderados para a tomada de decisões. A tomada de decisão compartilhada reforça a tese da relação de proximidade entre o líder e a equipe no sentido de dividir responsabilidades e resultados conforme mostram E1, E3, E4, E5, E6, E9 e E10, dentre outros:

E1 – Compartilho. Por que a gente sempre tem que fazer isso, por que as pessoas se sentem importante, e isso é muito bom pra gente e pra empresa como um todo; Elas se sentem valorizadas.

E3 – Tem duas situações. Tem situação que a gente recebe às vezes algum tipo de ordem, do superior, e a gente tem que repassar isso, e definir como será repassado. Então eu tenho que definir sozinha, E tem situações em que eu, por exemplo, está faltando um produto, a gente vai ter que substituir, então eu convoco uma reunião e abro e vejo o que a equipe acha. Então tem situações que eu tenho que impor e tem situações que a gente pode resolver em conjunto que eu acho mais viável.

E4 – Em geral sim. Não vou dizer que é 100%. Talvez no dia a dia eu tome decisões que enfim, o grupo não tá presente, mas aquilo que é dos projetos nossos de RH, que quem é responsável pela entrega não sou eu diretamente normalmente eu compartilho.

E5 – No meu trabalho, não há subordinados, e sim uma equipe que troca experiências. Por isso quando necessário troco “figurinhas” com elas sim.

E6 – Compartilho sempre. Sempre, sempre. A não ser quando tenha problema de caráter com membros da equipe.

E9 – Sim. Sempre, acho que a gente não trabalha sozinho. O retorno vem totalmente desses colaboradores, então a gente é tão somente um elo, então a gente precisa trabalhar junto, a gente não pode fazer nada sozinha, tem que envolver a equipe em tudo.

E10 – Sem dúvida! Eu acho que tem que ser tomadas decisões compartilhadas. Se eles são meus parceiros, se eles são pessoas que trabalham comigo e eu tenho confiança neles tem que ser assim! Eu tenho que trabalhar sempre em conjunto com eles e eles sempre me trazendo as opiniões deles. Mas a decisão final sempre é minha!

Observa-se que em todos os depoimentos citados, as entrevistadas tomam decisões conjuntas com suas respectivas equipes. Além de afirmarem isso, procuram dar explicações da importância de se tomar decisões compartilhadas. Os argumentos que são apresentados nos depoimentos podem ser considerados como elementos estimuladores para a equipe. Ou seja, quando o líder toma decisões compartilhadas ele também está preocupado em mostrar para os integrantes da

equipe sua devida importância na empresa e no processo de trabalho como um todo. Decisões compartilhadas servem como estratégia de valorização da equipe e também como modo eficaz de alcançar resultados, mas isso depende do grau de maturidade da equipe com que se trabalha (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Pode-se assim considerar que a tomada de decisão compartilhada é um elemento facilitador do exercício da liderança.

### **Código: Liderança diante das diferenças de gêneros**

O objetivo principal deste código foi o de identificar a relação entre a preferência em liderar homens ou mulheres e se essa preferência é um aspecto facilitador ou dificultador para o exercício da liderança. A princípio, pretendia-se analisar os treze depoimentos, mas devido ao fato de três entrevistadas não terem fornecido informações sobre essa questão, foram considerados dez depoimentos. No geral, pode-se afirmar que nos dez depoimentos agrupados na análise deste código, as entrevistadas consideram que homens e mulheres têm comportamentos distintos quando se trata da inserção no ambiente corporativo. Porém, fica claro que as diferenças comportamentais entre homens e mulheres são percebidas e encaradas de modo distinto. No primeiro bloco de depoimentos apresentados a seguir, composto por E3, E7, E9 e E13, a preferência por liderar homens aparece como elemento facilitador para o exercício da liderança da mulher executiva:

E3 – Creio que, tanto homens quanto mulheres têm suas peculiaridades e tem fatores facilitadores e fatores dificultadores. Por exemplo: tem mulheres que são extremamente difíceis de lidar, em épocas de TPM, e tem homens que não gostam de ser liderados por mulheres, então isso também atrapalha.

E7 – A minha equipe é predominantemente feminina, e somente agora contratamos um homem. A contratação de um homem na equipe foi para tentar diluir as rivalidades femininas dentro do próprio grupo.

E9 – Eu acho que homem é mais fácil. Porque não tem muita indagação, é uma conversa mais direta. A mulher ela é mais cautelosa, ela quer mais informação, mas os resultados das

mulheres são melhores do que dos homens, porque pedem detalhes. O homem é mais rápido no entendimento Talvez porque as mulheres perguntem mais, elas tragam resultados muito melhores.

E13 - Prefiro liderar homens. As mulheres com quem já trabalhei têm dificuldade de lidar com o “jogo corporativo”. Os homens parecem lidar com mais naturalidade.

Portanto, no primeiro bloco de depoimentos, as entrevistadas são categóricas em afirmar que há diferenças comportamentais entre homens e mulheres quando estão imersos no ambiente corporativo. No bloco seguinte composto por E4, E6, E8, E10, E11 e E12, as diferenças de gênero não tem impacto significativo para o exercício da liderança:

E4 – Eu acho que são diferentes sim, mas não há ponto de excluir e dar preferência para um ou outro. Acho que a gente tem que ter uma sensibilidade de não generalizar, portanto, creio que o homem com a questão de horários, de prazos e disciplinas é muito diferente da mulher. Mas o principal é olhar mais os resultados.

E6 – No começo da minha carreira eu gostava de trabalhar com mulher porque me sentia mais segura, em decorrência do segmento que eu atuava, área de logística. Mas hoje em dia eu gosto de trabalhar com ambos os gêneros.

E8 – Não, ambos têm suas virtudes, mas pelo acaso em minha equipe a maioria são mulheres.

E10 – Pra mim é indiferente liderar homens ou mulheres. Eu acho que homens são mais participativos e mulheres mais comprometidas, mas eu não vejo muita diferença.

E11 – A equipe mista me fascina. Prefiro optar pela mescla, sempre que possível.

E12 – Não dou importância ao gênero e sim a pessoa. Porque eu tenho subordinado mulher e homem, então eu tenho problemas diferentes com cada um, então eu acho que gênero não é o problema.

Nota-se que para as entrevistadas o ideal seria liderar uma equipe mista, composta por tanto por homens, tanto por mulheres, pois cada um dos gêneros tem

seus atributos. Esses qualificativos podem ser exemplificados da seguinte maneira: a) as mulheres valorizam a proximidade, o diálogo e informações detalhadas para executar o trabalho; b) os homens valorizam ações práticas, não se prendem a detalhes e concluem o trabalho com mais rapidez.

É importante enfatizar que as qualidades apontadas como características distintivas envolvendo diferenças de gêneros se configuram como conflitos de sociabilidade interno ao ambiente corporativo que expressam os papéis sociais característicos de cada gênero (OUIOMET2003). Exemplos desses conflitos de sociabilidade associados com papéis sociais de cada gênero são bastante evidentes e aparecem nas seguintes atitudes: a) contratação de um homem na equipe foi para tentar diluir as rivalidades femininas dentro do próprio grupo; b) as mulheres com quem já trabalhei têm dificuldade de lidar com o jogo corporativo; c) o homem é mais disciplinado quando se trata do cumprimento de prazos e horários; d) as mulheres que são extremamente difíceis de lidar, em épocas de TPM; e e) tem homens que não gostam de ser liderados por mulheres.

### **Código: Liderança 360º**

O conceito de liderança 360º envolve a atuação do líder em todos os níveis hierárquicos e também a capacidade de formar novos líderes. A atuação em todos os níveis hierárquicos está associada ao papel de liderança que vai além da relação com a equipe porque envolve também os superiores e os pares (SOUZA, 2007). A formação de novos líderes expressa a capacidade prospectiva; ou seja, a visão de futuro no cenário corporativo. A fim de analisar esses aspectos foram selecionados onze depoimentos. O primeiro bloco de depoimentos é composto por E3, E6, E8, E9 e E10 Neste primeiro bloco poderá ser observado que a formação de novos líderes aparece como uma ação estratégica corporativa:

E3 – Se você vê que a pessoa tem potencial, você tem que investir mesmo e criar novos líderes. Se você coloca uma pessoa que não tem nem potencial, e nem empatia pra ser líder você afunda o seu negócio. Tem gente que nasceu pra ser vendedor para o resto da vida e tem gente que nasceu pra subir de cargo. Você tem que entender cada tipo de pessoa, e buscar a forma correta de interagir com essa pessoa e de transformá-la num profissional melhor. Gosto

de contar uma história de uma menina que eu liderei, que para mim é um exemplo. Eu a ajudei no trabalho de vendas e mostrei o quanto ela tinha valor. Então, esse é pra mim é um case de sucesso e por isso acho que esse tipo de iniciativa vale à pena. Você cresce também como líder e ajuda a pessoa a crescer como profissional.

E6 – No início da minha carreira eu não formava líderes, mas hoje eu procuro formar líderes. Tenho um case de sucesso muito interessante, envolvendo o Guilherme que está conosco há sete anos. Era um garoto que eu olhei pra ele e pensei esse menino vai longe, ele tem potencial e eu fiz com ele a operação da formula 1 do Brasil. Essa operação é uma operação que a gente faz e tem que estar 100% certo. Dei a oportunidade e ele fez, não acho que foi mérito meu; sinceramente não acho, eu acho que foi mérito dele.

E8 – Sim, formo novos líderes por meio de treinamentos e atividades que desenvolvo através da convivência. Também lidero meus pares, pois como atuo em área estratégica às vezes tenho que orientá-los sobre o que e como fazer. Tenho alguns de cases de sucesso, o que me orgulho é de uma pessoa da minha equipe que veio da fábrica sem qualquer conhecimento da área, iniciou comigo como aprendiz e hoje ocupa o cargo de analista de RH, assumindo a liderança do setor quando estou ausente.

Analisando os depoimentos E3, E6 e E8, observa-se que a formação de novos líderes pode ser considerada uma necessidade de sobrevivência e expansão dos negócios. Sendo assim não se trata de uma postura de cunho idealista das entrevistadas, porque a formação de novos líderes está muito mais relacionada com uma ação instrumental orientada para resultados e sucesso da empresa (DAVEL e MACHADO, 2001). Nos depoimentos E9 e E10 citados a seguir, a necessidade estratégica de formar novos líderes aparece como parte integrante do exercício da liderança das executivas:

E9 – Sim, pois no nosso departamento tem mais facilidades de formar líderes, porque a gente trabalha na área de gestão, então é muito mais fácil e é necessário. Às vezes em uma reunião de professores a gente vê um líder, então a gente vê líderes com muita rapidez no nosso departamento. Portanto, a cada momento nós estamos formando líderes. A relação com meus pares é de igual pra igual. Temos vários alunos que são cases de sucesso. Tem um aluno, Renato Pimenta; que começou na graduação indiquei para ele fazer uma pós, ele fez a pós, depois ele foi contratado como professor, logo ele entrou no mestrado e agora já está no doutorado. Acho que é o case mais interessante, porque ele veio da graduação como aluno e agora está na coordenação.



E10 – Na verdade eu não formo líderes, eu tento descobrir todos os dias novos líderes, eu tento garimpar líderes na minha equipe. Sempre procuro pessoas que tenham visão, que pensem grande que procurem chegar a algum lugar, isso pra mim é fundamental. Coloco em prática a liderança horizontal, pois tenho parceiros, por isso tenho que praticar esse tipo de liderança. Tenho cases de sucesso, pois colocamos funcionários para viajar o país inteiro como forma de treinamento. Esses funcionários aprendem muito e hoje estão muito bem colocados na organização e no mercado.

No segundo bloco, composto pelos depoimentos E4, E7, E12 e E13, a formação de novos líderes aparece como uma característica do estilo de liderança das executivas:

E4 – Sim e não, pois creio que a pessoa tem que ter alguma inclinação para ser líder, e sabendo disso é necessário dar oportunidades. Com os meus pares eu tento mostrar que somos corresponsáveis pela administração e resultados da empresa. A gente tem que trabalhar muito junto. Tenho alguns cases interessantes. Na última empresa que eu trabalhei, a *Cargil*, tinha uma pessoa que eu contatei para ajudar na academia. Quando saiu da *Cargil*, há dois anos atrás (sic), eu a deixei no meu posto, fazendo o que eu fazia quando entrei. É uma pessoa que tinha muito menos experiência do que eu em RH, mas hoje, essa pessoa está saindo muito bem e isso dá um orgulho enorme.

E7 – Na equipe que tenho agora não vislumbro novos líderes, pois são profissionais especialistas que não possuem o perfil de gestores de pessoas. Às vezes lidero meus pares: conversando, sabendo ouvir e demonstrando conhecimento e domínio da matéria. Tem um case de sucesso, um jovem aprendiz que tinha dúvidas quanto à carreira a seguir. Ela trabalhava no departamento financeiro da empresa eu a convenci a retomar os estudos e assim obteve proposta de estágio.

E12 – Neste tempo todo que eu tenho de cargo de liderança consegui formar um líder. Na verdade procuro mostrar o que é certo para os funcionários, deixar que eles tenham um pouco de autonomia pra seguir a diante, para tomar decisões. Liderei até mesmo alguns chefes difíceis que tive no passado. Eu discutia com ele algumas vezes, porque tinha argumentos para fazer do jeito que eu queria. Hoje, procuro dividir e participar junto com os meus superiores nas tomadas de decisões. Consegui formar um líder que acabou me substituindo na empresa anterior. Achei isso bacana, creio que foi um trabalho positivo meu.

Diferentemente do primeiro bloco, os depoimentos agrupados no segundo bloco demonstram inclinações pessoais das entrevistadas no sentido de formar novos líderes como forma de promover o crescimento profissional dos funcionários que integram a equipe de trabalho. Ou seja, neste caso a formação de novos líderes aparece como um elemento de realização profissional do líder.

No tocante ao aspecto de liderar seus pares e superiores hierárquicos, os depoimentos reunidos nos blocos um e dois enfatizam essa prática como elemento fundamental para se atingir resultados positivos para o negócio. Percebe-se também que há uma coerência entre liderar pares e superiores e aceitação de tomada de decisões compartilhadas. Portanto, liderar seus pares e seus superiores hierárquicos aparece como uma competência essencial para os negócios (GARY, CARTER; FRANIT, 2010; SOUZA, 2007).

#### **Código: Elementos subjetivos da liderança da mulher executiva brasileira.**

Neste código o objetivo é mapear características próprias do gênero feminino que podem vir a influenciar o exercício da liderança. A ideia de abordar esse aspecto nesta pesquisa está relacionada com alguns estudos sobre mulheres em cargos executivos que identificaram uma série de atributos próprios do gênero feminino no ambiente corporativo envolvendo cargos de liderança e compará-los com atributos do gênero masculino. Autores como Lima, Lima e Tanure (2009), em uma pesquisa sobre crescimento da presença da mulher em cargos executivos notaram que as mulheres utilizam muito mais a intuição na forma de *insights* para tomada de decisão e no relacionamento com os demais. Nos depoimentos E4, E7, E9, E10 e E11 o aspecto ligado ao comportamento intuitivo aparece como fator influenciador do exercício da liderança:

E4 – Por mais que eu me ache muito intuitiva, e está aí o meu MBTI que não me deixa mentir, mas acho que tem uma combinação; apesar de eu ser intuitiva, também sou racional, sou mais racional. Quando eu não estou satisfeita com algo pontual de alguém; eu falo pra pessoa, eu chamo e digo; Quando é um processo com a equipe faço reunião regulares, isso a gente faz pelo menos uma vez por

mês. Mas é preciso falar. Ser objetiva e respeitosa no aspecto da razão de negócio.

E7 – Sim, uso muito a percepção. Na medida do possível a equipe tem conhecimento de eventual insatisfação, pois converso sobre eventuais dificuldades.

E9 – Eu acho que nós mulheres temos o sexto sentido, que os homens não têm e a mulheres tem. E acho que isso ajuda bastante. Sou muito franca, eu aviso. Eu mesmo falo: olha isso está ok, isso não está ok, vamos fazer novamente. Vamos fazer de uma forma diferente e vamos trabalhar pra tentar alcançar.

E10 – Tem que usar a percepção não é. Sem intuição como é que você faz as coisas? Sou muito transparente. É muito fácil descobrir quando eu estou satisfeita ou insatisfeita com alguma coisa. Na verdade é assim a minha fisionomia o meu jeito de ser é muito claro nesse aspecto fica muito fácil deles notarem.

E11 – Sim, o tempo todo. Estes ingredientes estão presentes na tomada de decisão, só não podem ser os “únicos” ingredientes. Na maioria das vezes percebem o que quero dizer. Falo, demonstro, escrevo, divido. Meu semblante também me denuncia.

Como desdobramento do comportamento intuitivo, nos depoimentos E4, E7, E9, E10 e E11, as entrevistadas identificam nos seus relacionamentos que usam a intuição e são enfáticas em afirmar que a mulher dispõe de uma percepção diferenciada em comparação ao homem. É evidente, porém que o exercício da liderança da mulher executiva não está somente baseada nos atributos da percepção e insights, pois a racionalidade sob a forma de razão instrumental aparece nos depoimentos como elemento que interage na tomada de decisões.

A seção da pesquisa de campo apresentou a análise dos códigos e categorias relacionadas à liderança das mulheres executivas, conforme proposto na metodologia desta pesquisa. Tendo em vista a identificação e análise dos sentidos de liderança por mulheres executivas Brasileiras, observou-se que sobressaíram os elementos facilitadores e dificultadores do exercício da liderança das mulheres executivas brasileiras, os resultados finais desta análise podem ser apresentados do seguinte modo:

### Elementos facilitadores

- a) Facilidade de comunicação;
- b) Uso da intuição para a tomada de decisões;
- c) Alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe;
- d) Tomar decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe;
- e) Motivação da equipe por meio de recompensas materiais e simbólicas
- f) Alto grau de maturidade da equipe (competência e experiência profissional);
- g) Equipes de trabalho mistas;
- h) Equipe de trabalho composta por homens;

Uma primeira observação geral dos resultados finais aponta para a importância do aspecto relacional envolvendo a líder e os liderados. Esse aspecto relacional é a base das teorias contemporâneas de liderança (Transformacional e Transacional). Ou seja, só é possível compreender os elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança da mulher executiva, focando-se a maneira como ocorrem as relações interpessoais envolvendo a executiva e sua respectiva equipe de trabalho.

Os elementos dificultadores e facilitadores apresentados de forma separada servem para compreender os aspectos que interferem de maneira negativa ou positiva no ambiente corporativo. Porém devem ser considerados como estando inter-relacionados, pois os elementos facilitadores são opostos aos elementos dificultadores. Há um único aspecto que merece destaque e que está associado com o fato dos elementos dificultadores recaírem sobre a responsabilidade da equipe liderada. Pois, pode-se notar que todos os elementos dificultadores se referem essencialmente ao comportamento e atitudes dos membros da equipe. Quando se observa os elementos facilitadores percebe-se uma sutil diferença, pois além da menção à equipe, são apresentados atributos positivos associados exclusivamente com o modo pessoal das executivas exercerem a liderança, tais como uso da

intuição, facilidade de comunicação, alto grau de relacionamento interpessoal com a equipe, capacidade de tomar decisões compartilhadas e recompensar os liderados.

Portanto, aprofundando-se a análise sobre os elementos facilitadores, estão presentes alguns aspectos ligados à questão do gênero feminino, conforme visto na literatura, tais como facilidade de comunicação, uso do sentimento e intuição, ênfase no relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em equipes que caracterizam a mulher em altos postos organizacional.

Em relação aos elementos dificultadores, observa-se que a maioria dos itens apresentados se refere aos aspectos objetivos da gestão e independem do gênero, tais como deficiências em planejamento e cumprimentos de prazos, resistência à mudança, despreparo, etc. Não obstante, o item “d” envolve distinções entre gênero, pois reflete a queixa de homens que não apreciam ser liderados por mulheres, devido também aos estereótipos e o item “c” por demonstrar que as executivas tendem a ver outras mulheres como rivais e preferem trabalhar com homens.

## 6 Considerações finais

Primeiramente, pode-se identificar um aspecto geral do conjunto das entrevistas reunidas nesta pesquisa que se refere aos estilos de liderança contemporâneos: Transformacional e Transacional. Embora o objetivo desta pesquisa não tenha sido o de caracterizar os estilos de liderança da mulher executiva brasileira é importante salientar que os elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança feminina trazem implícito uma correlação entre estilos de liderança e modos de se relacionar com a equipe.

Da perspectiva das executivas, a interação com seus liderados está alicerçada numa relação de proximidade. Essa relação de proximidade tem a ver com a interação dinâmica entre líder e liderado e se enquadra nos estilos de liderança contemporâneos que consideram líderes e liderados como uma unidade simbiótica. Na perspectiva das executivas, o trabalho de gestão é uma atividade preponderantemente burocrática (envolvendo processos administrativos), já o exercício da liderança é um trabalho de caráter relacional envolvendo pessoas e suas respectivas atitudes, sentimentos, percepções e motivações. Isto significa que não é possível entender os elementos dificultadores e facilitadores do exercício prático da liderança destas executivas sem levar em consideração a percepção e a relação que elas estabelecem com suas respectivas equipes de trabalho, pois percebe-se que a equipe assume centralidade nos depoimentos.

Portanto, independente da faixa etária de cada uma das executivas, do segmento empresarial que cada uma atua, bem como do número de subordinados e da estrutura hierárquica na qual estão inseridas, há características comuns que ajudam a compreender os elementos dificultadores e facilitadores para o exercício da liderança.

Respondendo à pergunta de pesquisa desta dissertação os sentidos as mulheres executivas brasileiras atribuem à liderança são constituídos pela facilidade de comunicação, uso da intuição para a tomada de decisões, alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe, motivação da equipe por meio de recompensas materiais e simbólicas, alto grau de maturidade da equipe (competência e experiência profissional), utilização de equipes de trabalho mistas e equipe de trabalho composta por homens. Os elementos dificultadores são constituídos pela deficiência nos processos comunicativos, ausência de proatividade e comprometimento da equipe, equipes de trabalho compostas predominantemente por mulheres, resistência por parte de equipes predominantemente compostas por homens em aceitar serem liderados por mulheres, resistências às mudanças por parte da equipe e falta de planejamento na definição e execução de metas.

Analisando mais detidamente a categoria que envolve os elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança, observa-se que o comprometimento e maturidade da equipe determinam em grande parte os elementos facilitadores e dificultadores. Neste ponto é possível associar os achados desta pesquisa de campo com os estudos de Hersey e Blanchard (1986). Pois, os autores citados consideram importante avaliar as características do grupo de liderados para se entender o grau de maturidade da equipe e as influências que esse grau de maturidade exerce sobre o exercício da liderança. Maturidade da equipe é um conceito “chave” para os autores porque envolve a capacidade e disposição das pessoas que integram determinada equipe de trabalho, de assumir responsabilidades na realização de tarefas.

Com base nos achados desta dissertação, pode-se afirmar que o grau de maturidade das respectivas equipes de trabalho que interagem com cada uma das executivas entrevistadas repercute nos elementos facilitadores e dificultadores para o exercício da liderança. O que facilita e o que dificulta o exercício da liderança depende do grau de maturidade da equipe que têm diante de si. Em virtude disso, o conjunto de depoimentos das executivas parece plenamente associado com modelos de liderança contemporâneos. Entre os modelos de liderança contemporâneos, destacam-se as teorias transformacional e transacional. Analisando o conjunto de depoimentos, pode-se afirmar que quase a totalidade das executivas adota um estilo de liderança transformacional, pois em seus respectivos trabalhos elas demonstram alto grau de envolvimento com as suas equipes. Essa proximidade com a equipe pode ser entendida como um processo dinâmico que se caracteriza pelos seguintes aspectos: procuram inspirar os membros das equipes de trabalho, transformam metas em causas, descobrem e capacitam de novos líderes, praticam a liderança 360 (que abrange tanto liderança vertical como horizontal), tomam decisões compartilhadas e estimulam e recompensam as equipes de trabalho (envolvendo mérito e reconhecimento).

Qualquer teoria sobre estilos de liderança considera os resultados de trabalho como essenciais para a sobrevivência da empresa. Porém, as estratégias que os líderes empreendem para alcançar esses resultados dão corpo aos

diferentes estilos de liderança. A Teoria Transformacional pressupõe que o líder tem algumas “missões” a cumprir, que envolve a mudança geral de atitude dos liderados como forma de se alcançar resultados organizacionais. Os líderes transformacionais têm a tendência de despertar nos liderados a confiança para que desenvolvam por si próprios a chamada “auto liderança”. Por essas razões, a teoria transformacional define um líder como aquele que, com sua visão e energia pessoais, procura inspirar seus liderados a partir da mudança de valores para que o trabalho seja realizado de forma que os resultados sejam considerados como parte de uma autorrealização profissional (AVOLIO, 2004; BASS, 1990; SOUZA, 2007).

Por último é necessário retomar a discussão sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil considerando a tendência contemporânea do crescimento da presença de mulheres em cargos executivos. Sobre esse assunto, os depoimentos coletados e analisados sob a perspectiva da inserção profissional revelam que as barreiras sociais que limitaram a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda existem. É possível identificar posturas e percepções estereotipadas que fazem da trajetória profissional e do universo relacional no cotidiano de trabalho, de cada uma das entrevistadas. Essas posturas têm influência no exercício da liderança porque interagem com os elementos dificultadores e facilitadores.

Levando-se em consideração o aspecto sociocultural mais amplo, o avanço da mulher no mercado de trabalho tem impacto direto nas relações familiares visto que as necessidades financeiras que abrange a década atual permite que a mulher tenha condições de dar aos filhos uma vida melhor. O mercado de trabalho precisa de dinamismo, criatividade e intuição, características femininas que realmente fazem a diferença dentro das organizações contribuindo para o ganho de diferenciais competitivos junto a seus clientes.

Esta dissertação atendeu aos objetivos gerais e específicos estabelecidos como meta de pesquisa. A presente pesquisa contribui com um tema pouco explorado pela literatura acadêmica valendo de um estudo exploratório integrado por um conjunto de entrevistas com executivas brasileiras. Porém, em virtude do tamanho da amostra e da metodologia de pesquisa (baseada em um *survey*



exploratório) não é possível fazer generalizações dos resultados obtidos. Portanto, é oportuno salientar que o tema poderia ser também pesquisado a partir de um *survey* descritivo, a partir de um instrumento que pudesse levar em conta os aspectos de gênero que esta pesquisa exploratória mostrou existir para o caso das mulheres executivas Brasileiras.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMOND, Á.C.; NASSIF, V. M. J. **A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório**. RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, SÃO PAULO, V. 10, N. 5, p. 77-106, SET./OUT. 2009

Avolio, B. J. **Full leadership development: Building the vital forces in Organizations**. London: Sage Publications.1999

AVOLIO, Bruce J. & BASS, Bernard M. "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol.6, n.º 2, pp. 199-218, 1995

AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004

BASS, Bernard M. "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", **Organizational Dynamics**, Vol. 18, n.º 3, pp. 19-31, 1990

BASS, Bernard M. "Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*, 52 (2), pp. 130-139.1997

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, 2011.

BENNIS, W.G. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas – Psicologia do comportamento organizacional**. Lutas Green, São Paulo, 2004

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BETIOL, M. I. S. TONELLI, M. J. **A mulher executiva e suas relações de Trabalho**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 31 (4): 17-33 Out./Dez. 1991.

BOLUDA K.I.; VALENZUELA, M. E. A. **El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario.**GCG. GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA , VOL. 5 NUM. 3 ,p.p 64-79, SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2011

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.(orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais.** São Paulo,Atlas, 2004. v.3.

BRUSCHINI, Cristina. LOMBARDI, Maria Rosa. **A Bi-Polaridade do Trabalho Feminino no Brasil: O Emprego Doméstico e as “Novas” Ocupações.** Mulher e Ocupação 1999.

CANNEL, Charles F. e KAHN, Robert. La reunión de datos mediante entrevistas..Em FESTINGER, L e KATZ,D. Los métodos de investigación em lãs ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós, 1972.

CAPPELLE, M. C. A. et al. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional.** RAE- eletrônica - v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004.

CARDOSO, P. A.; Amorin M. C. **Liderança E Âncoras De Carreira: Uma Experiência De Identificação Dos Perfis Dos Líderes.** Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA, Vol. 25 Issue 1, p 61-78, 18p, 2010

CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. F. L. S.; CARVALHO, F. A. Z.; **O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações.** In: ENANPAD, 25, Anais... ENANPAD, 2001. CD-ROM.

CARVALHO, N., A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. **Executivas: Carreira, Maternidade, Amores E Preconceitos** - RAE-eletrônica, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010.

CHÊNEVERT, D; TREMBLAY, M. **Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?** *Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 6, p. 920-941, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed.Porto Alegre: Artmed, 2007

CROSBY, Philip. **Princípios Absolutos de Liderança.** São Paulo: Makron Books, 1999.

DAVEL E.; MACHADO, H.V. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas.** RAC, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126

ENGEN, M. L., **Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men.** Psychological Bulletin, Vol 129(4), Jul 2001, 569-591.

GARY SIMPSON W., CARTER DAVID A., D'SOUZA FRANIT. **What Do We Know About Women on Boards?** Journal of Applied Finance - No. 2, 2010

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002

GIMENEZ, F. A. P.; INACIO JUNIOR, E. **Validação do instrumento Team Factors Inventory em empresas brasileiras.**RAC, Edição Especial 2006: 137-158, 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo:Saraiva, 2006.

GRZYBOVSKI, D., BOSCARIN, R., MIGOTT, A. M. B. **Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas.** RAC, v. 6, n. 2, Maio/Ago. 2002: 185-207

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986

HELFAT E., HARRIS D., and WOLFSON, P. **The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations.** Academy of Management Perspectives. November, 2006

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil 2000.** Departamento de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 5. ed.São Paulo: Atlas, 2001

LIMA, G. S.; LIMA, M. S., TANURE, B. **Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba – PR, Novembro, 2009.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MELO, H. P., CONSIDERA, C. M. & DI SABBATO, A. (2007). Os afazeres domésticos contam. *Economia e Sociedade*, 16 (3), 435-454

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OUIOMET, G. **Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos**. *RAC*, vol.43, n.1, pp. 1-11. 2003.

PFEFFER, J. **The ambiguity of leadership**. *Academy of Management Review*, **EUA**, 1977- 104 – 112.

RAFFERTY, ALANNAH E. & GRIFFIN, MARK A. “**Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions**”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, n.º 3, pp. 329-354. 2004

RICHE, L. **A influencia dos estilos de liderança nas empresas familiares**. *HSM Management*, v. 5, n. 67, p. 67-122, 2009

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. (São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2002, p. 319).

SOUZA, Cesar. **Você é o líder da sua vida**. São Paulo: Sextante, 2007.

SOUZA, Cesar. *A Neo Empresa*. São Paulo: Integrare, 2012.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. In: *Coleção Harvard de Administração*. v. 5. São Paulo: Abril, 1986

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007

WEATHERSBY, G. B. **Leadership vs. management**, in: *Management Review*, Vol. 88, pp.5. 1999.

## 8 APÊNDICES

### Apêndice A - Questionário Sócio Demográfico

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Faixa Etária:**

( ) Menos de 20 anos

( ) De 21 a 30 anos

( ) De 31 a 40 anos

( ) De 41 a 50 anos

( ) De 51 a 60 anos

( ) Mais de 60 anos

**Onde nasceu ( Cidade/Estado)** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Cargo atual:** \_\_\_\_\_

**Empresa que trabalha:** \_\_\_\_\_

**Localização:** \_\_\_\_\_

**Nível Hierárquico** \_\_\_\_\_

**Tempo total de empresa** \_\_\_\_\_

**Tempo no cargo que ocupa atualmente** \_\_\_\_\_

**Departamento que trabalha** \_\_\_\_\_

**Número de subordinados** \_\_\_\_\_

## Apêndice B - Roteiro de Entrevista

NOTA AO (À) ENTREVISTADO (A): Solicito sua permissão para gravar a entrevista e ofereço a garantia de que a gravação em áudio assegura que as respostas sejam registradas com precisão e para permitir ao (à) entrevistador (a) dedicar-se inteiramente à discussão. Os resultados da entrevista serão absolutamente confidenciais, não identificáveis por nomes ou por cargos e serão utilizados em conjunto com outras entrevistas para os objetivos descritos acima.

1. O que é liderança para você?
2. Quais são os elementos que facilitam a sua liderança?
3. Quais são os elementos que dificultam sua liderança?
4. O que causa estresse na sua gestão?
5. Como você estimula sua equipe?
6. Como você recompensa sua equipe?
7. Você toma decisões compartilhadas com seus subordinados?
8. Os seus subordinados percebem sua satisfação e ou insatisfação? Como você demonstra para a sua equipe?
9. Como você lida com problemas da equipe?
10. Você teve um chefe que foi um modelo de liderança que você adotou?
11. Você usa intuição, percepção e sentimento para gerir sua equipe?
12. Você sente diferença ao liderar somente homens ou somente mulheres? O que você prefere?
13. Você forma novos líderes? Como? Como você os descobre?
14. Você lidera os pares? Os superiores? Como?
15. Você acha que existe diferença entre ser líder e ser gestor ?
16. Conte sua trajetória profissional e diga também se seguiu o caminho da sua formação acadêmica.
17. Tem algum case de sucesso onde desenvolveu pessoas ?
18. Você costuma deixar sua equipe na zona de conforto, ou seja, “time que está ganhando não se mexe” ?
19. Que desafios você vê para a sua liderança ?
20. O que você faz no dia a dia como líder ?
21. Você acha que faz realmente o que deveria estar fazendo como líder ?